



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**TEMA: “ELABORACIÓN DE MANUAL DE GESTIÓN DE
RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA
BLINDEX EXTREM CIA. LTDA.”**

AUTOR: ING. CAIZA IDROVO, NELSON MARCELO

DIRECTOR: ING. CARRILLO, ÁLVARO

SANGOLQUÍ

2016



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "ELABORACIÓN DE MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA BLINDEX EXTREM CIA. LTDA." realizado por el señor **NELSON MARCELO CAIZA IDROVO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **NELSON MARCELO CAIZA IDROVO** para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 30 de Agosto del 2016

Ing. Alvaro Patricio Carrillo Punina

DIRECTOR



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **NELSON MARCELO CAIZA IDROVO**, con cédula de identidad N° 1712174307 - 7, declaro que este trabajo de titulación "**ELABORACIÓN DE MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA BLINDEX EXTREM CIA. LTDA.**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolqui, 30 de Agosto del 2016

NELSON MARCELO CAIZA IDROVO

C.C. 17121743 - 7



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN FINANZAS EMPRESARIALES

AUTORIZACIÓN

Yo, **NELSON MARCELO CAIZA IDROVO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ELABORACIÓN DE MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA BLINDEX EXTREM CIA. LTDA.**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolqui, 30 de Agosto del 2016

NELSON MARCELO CAIZA IDROVO

C.C. 1712174307

DEDICATORIA

Este trabajo es el fruto del constante sacrificio de mi familia, al ser yo parte de ella también la considero mío, gracias a las hijas y a la esposa, por ser la mejor parte de la historia que escribo con ellas a diario, por ser el aliciente y el empuje, por la paciencia; gracias a la madre y al padre por la preocupación y el apoyo; hubo lo necesario y más cuando hizo falta.

Dedico este esfuerzo a la familia y amigos, gracias por su pendiente.

A la vida por su ir y devenir, gracias por la pruebas, sin su transcurrir hoy no estaría hasta donde me has traído.

Presento este trabajo como un reconocimiento a todas las personas que estuvieron al pendiente y aportaron para que este trabajo llegue a su término.

Con admiración para todos.

Marcelo

AGRADECIMIENTO

Gracias a mis guaguas, a la Sofía, a la Paula por mostrarme el mágico mundo que tengo, si Uds. están.

Gracias a la esposa, a la madre, a la familia por la paciencia.

Al Sr. del eterno silencio por su vos, que siga retumbando en mis adentros, por el tiempo que aún queda.

Gracias a todos por esta ficción intangible, por el amor de ser familia.

Marcelo

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPITULO I	1
1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	1
1.1. La empresa	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Reseña histórica	1
1.1.3. Directivos	2
1.1.4. Organigrama Estructural	3
1.1.5. Unidades Administrativas y productivas	5
1.2. Productos y servicios.....	11
1.2.1 Blindaje personal	12
1.2.2 Equipo anti motín	14
1.2.3 Blindaje vehicular	18
1.2.4 Blindaje arquitectónico.....	20
1.2.5 Pruebas balísticas	21
1.3. Direccionamiento estratégico	22
1.3.1. Misión	22
1.3.2. Visión.....	22
1.3.3. Valores Corporativos.....	22
1.3.4. Objetivos Estratégicos.....	23
1.3.5. Mapa Estratégico.....	23
CAPITULO II	25
2. MARCO TEORICO.....	25
2.1 Que es un manual	25
2.2Cuál es su importancia	25
2.3 Ventajas del desarrollo de un manual	25

2.4	Estructura del manual.....	26
2.5	Gestión de Riesgos.....	28
2.5.1	Conceptos Generales de Gestión de Riesgos	28
2.5.2	Enfoques de Gestión de Riesgos	30
2.5.3	Gestión de Riesgo Operativo.....	32
2.5.4	Gestión de Riesgo Financiero.....	37
2.5.5	Gestión de riesgo empresarial según COSO ERM	39
2.5.5.1	Componentes de la gestión de riesgo empresarial	41
2.5.5.1.1	Ambiente interno.....	42
2.5.5.1.2	Establecimiento de Objetivos	51
2.5.5.1.3	Identificación de eventos.....	59
2.5.5.1.4	Evaluación de riesgos.....	67
2.5.5.1.5	Respuesta a los riesgos	72
2.5.5.1.6	Actividades de control.....	74
2.5.6	Información y Comunicación	75
2.5.7	Supervisión.....	77
	CAPITULO III.....	79
	3 DESARROLLO DEL MANUAL GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	79
	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	79
1.	Introducción	80
2.	Objetivos.....	80
2.1.	Objetivo General	80
2.2.	Objetivos Específicos	81
3.	Alcance	81
4.	Marco Jurídico	81
5.	Responsabilidades en la gestión de riesgos operativos y financieros.....	82
5.1.	Directorio	82
5.2.	Unidad de Gestión de Riesgos.....	83
5.3.	Comité de Gestión de Riesgos.....	85
5.4.	Asistente de Comité Gestión de Riesgos	86
5.5.	Unidades administrativas en general:	87
6.	Gestión de riesgos financieros y operativos Blindex Extrem Cia. Ltda.	88

6.1.	Estrategia de riesgos.....	91
6.1.1.	Ambiente interno.....	91
6.1.2.	Establecimiento de objetivos:.....	94
6.2.	Administración de riesgos operativos y financieros	95
6.2.1.	Identificación de eventos.....	95
6.2.2.	Evaluación y Medición de Riesgos Operativos y Financieros	104
6.2.3.	Actividades de control.....	108
6.2.4.	Respuesta a los riesgos	109
6.3.	Monitoreo.....	110
6.3.1.	Seguimiento y control:	111
6.3.2.	Información y comunicación	112
7.	Límites de exposición	114
8.	Plan de continuidad y planes de contingencia	115
9.	Descripción del proceso de gestión de riesgos	119
9.1.1.	Introducción	119
9.1.2.	Objetivos	119
9.1.3.	Políticas	119
9.1.4.	Descripción de Actividades	119
9.1.5.	Flujograma:	122
10.	Políticas de gestión de riesgos.....	123
11.	Glosario de términos	126
CAPITULO IV		129
12.	CONCLUSIONES	129
CAPITULO V.....		130
13.	RECOMENDACIONES	130
Bibliografía		131

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural por Procesos.....	3
Figura 2 Organigrama Estructural	4
Figura 3 Encabezado del manual.....	27
Figura 4 Control de emisiones pie de página manual	28
Figura 5 Componentes Coso ERM.....	41
Figura 6 Factores del ambiente interno	42
Figura 7 Descripción del apetito del riesgo	57
Figura 8 Ejemplo de apetito de riesgo	58
Figura 9 Principios en la definición y gestión del apetito de riesgo.....	58
Figura 10 Etapas de la Administración de Riesgos	88
Figura 11 Componentes de gestión de riesgos operativos y financieros.....	90
Figura 12 Identificación de eventos por tipo de riesgo	98
Figura 13 Factores de riesgo operacional	99
Figura 14 Matriz de Riesgos	108
Figura 15 Flujograma proceso de gestión de riesgos	122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Accionistas Bindex Extrem Cía. Ltda.	2
Tabla 2 Productos: Blindaje Personal.....	12
Tabla 3 Productos: Blindaje Anti motín	15
Tabla 4 Productos: Blindaje Vehicular.....	19
Tabla 5 Productos: Blindaje Arquitectónico.....	20
Tabla 6 Indicadores macro de influencia externa	103
Tabla 7 Indicadores de influencia interna.....	103
Tabla 8 Categorías de probabilidad	106
Tabla 9 Categorías de impacto	106
Tabla 10 Criterios para la calificación de controles.....	109

RESUMEN

El Manual de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros de la Empresa Blindex Extrem Cia. Ltda, se elaboró con el propósito de proveer a sus accionistas, inversionistas y funcionarios una guía de cómo aplicar de manera eficiente y organizada la gestión de riesgos. Para la elaboración del Manual, se procedió a realizar un análisis de la posibilidad de pérdidas causadas por variaciones en los factores internos y externos. Por tales motivos se realizó un análisis del entorno y de la industria para identificar aquellos factores que afectan a la empresa. Además, se procedió a realizar un análisis de la estructura financiera de la empresa de los últimos cuatro años, el cual mediante el análisis e interpretación de las razones financieras, nos permitió conocer el estado actual de la empresa e implementar controles para dar respuesta a los riesgos identificados y valorados. Una vez identificados los riesgos se procedió a valorarlos y analizarlos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto represento el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinaron considerando técnicas de valoración basado en eventos pasados, juicio profesional y experiencia. Durante la implementación de acciones se procedió a dar respuesta a los riesgos identificados, analizados y evaluados. Se consideraron los siguientes tratamientos; evitar, reducir, transferir y aceptar el riesgo. El resultado de este estudio permitió implementar un proceso sistemático y organizado de gestión de riesgos, con el fin de conocer cuáles son los riesgos que causan pérdidas para la empresa Blindex Extrem Cia. Ltda.

PALABRAS CLAVE:

- **RIESGOS OPERATIVO Y FINANCIERO**
- **INCERTIDUMBRE EMPRESARIAL**
- **IMPACTO OPERATIVO Y FINANCIERO**
- **PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**
- **MITIGACIÓN DE RIESGOS**

ABSTRACT

This Financial and Operating Risk Management Manual has been prepared for the purpose of providing to its shareholders, investors and employees with a guidance on how to implement in an efficiently and organized matter a risk management process. At first, for the preparation of this Manual an internal and external analysis was performed, in order to determine the possible losses that may cause these unwanted events in the financial structure of the company Blindex Extrem Cia. Ltda., a industry analysis was conducted to identify risks that are affecting the company. Furthermore, a financial comparative analysis of the company's financial statements was performed for the past four years, which allowed us to know the recent status of the company and it also help us to implement controls to risks that arise during this analysis. Once risks are identified we proceeded to assessed and analyzed them from two perspectives, probability of occurrences and impact. These assumptions were determined considering assessment techniques based on past events, profesional judgment and experience. During the implementation of actions, we proceeded to treat the risks identified, analyzed and evaluated. The following treatments were considered; avoid, mitigate, transfer and accept the risk. In addition, a follow-up schedule and assignments of a risk custodian for each risk identified, analyzed and treated was established. The outcome of this study allowed us to implement a systematic and organized risks management process, in order to know what risks are causing losses to the company Blindex Extrem Cia. Ltda..

KEY WORDS:

- **OPERATING AND FINANCIAL RISK**
- **BUSINESS UNCERTAINTY**
- **OPERATING AND FINANCIAL IMPACT**
- **LIKELIHOOD**
- **RISK MITIGATION**

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

1.1. La empresa

1.1.1. Antecedentes

Blindex Extrem Cía. Ltda. fue constituida el 25 de julio del 2002, en la ciudad de Quito, dedicada a la investigación, fabricación, exportación, importación, distribución y comercialización de equipos y productos antibalas, antimotines, de rescate y desminados incluyendo vestimenta, calzado, accesorios, conexos y materias primas, semielaboradas y elaboradas, fibras y materiales, para uso militar, policial, civil e instituciones de defensa civil, salvamento y rescate; blindaje de vehículos terrestres, aeronaves y marítimos, además de brindar servicio técnico y asesoría en balística y blindaje, mantenimiento y re potenciación de equipos.

La compañía está ubicada en el norte de la ciudad en las calles Rio Cofanes E4-09 e Isla Española, frente a la plaza de Toros, donde se ejecutan las operaciones de administración y ventas, mientras que la fábrica está ubicada en Cotogchoa Km 5 $\frac{1}{2}$ - s/n vía Amaguaña, donde se ejecutan la parte de producción. La empresa se destaca por ser el único fabricante nacional de equipos antibalas y antimotines, y ofrecer desde la materia prima hasta productos finalizados garantizados.

1.1.2. Reseña histórica

La Empresa BLINDEX EXTREM, se fundó en el mes de julio del año 2002. Se inició como un pequeño centro de desarrollo e investigación científica en el área de materiales de protección balística e industrial. La empresa buscó la aplicación de los conocimientos científicos para dar solución a requerimientos puntuales de varias ramas de la FF.AA. y sociedad en general.

A lo largo de los años la empresa expande e incursiona en nuevas áreas prevaleciendo las fabricaciones industriales (estructuras), confección de vestuario de

protección, accesorios para protección vehicular y residencial así como la exportación e importación de elementos de protección en general.

La constante capacitación e investigación permitió a la empresa innovar sus productos y con el tiempo abarcar todo lo que corresponde a blindaje, que en un principio fueron elaborados bajo el nombre de la Fábrica de Municiones Santa Bárbara, antes una empresa privada y que actualmente es una empresa pública, este régimen de producción se mantuvo hasta principios del 2012, donde la transformación de dicha empresa ocasionó que las condiciones de producción no puedan ser mantenidas y se cerraron los acuerdos comerciales.

Es así como la Gerencia de Blindex crea la visión de fabricación bajo su propia marca, y decide ejecutarlo, empieza a operar como una empresa independiente y busca el posicionamiento dentro del mercado a mediados del 2012, proceso que en estos últimos 2 años ha sido complejo pero de mucho beneficio para la empresa puesto le permite incursionar en nuevos mercados, adquirir nuevos clientes, darse a conocer tanto nacional como internacionalmente.

1.1.3. Directivos

El directorio de la empresa está compuesto según se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1
Accionistas Blindex Extrem Cía. Ltda.

	CEDULA	NOMBRES	NACIONALIDAD	CAPITAL	%
1	1708520471	GUZMÁN PROAÑO ALEX CAMILO	ECUADOR	\$ 8,217.00	99%
2	1707671135	GUZMÁN PROAÑO PATRICIA JEANETH	ECUADOR	\$ 83.00	1%
TOTAL				\$8300.00	100%

Fuente: Escritura de Incremento de Capital Blindex Extrem Cia. Ltda.

La empresa concentra su control y dirección en la persona fundadora de dicha organización, que da lugar a que no existan discrepancias sin duda algunas no obstante reduce las posibilidades de introducir nuevos conceptos de organización. El principal accionista ejerce las funciones de Gerente General, la representación legal de la empresa, y ejecuta las responsabilidades de dirección y manejo.

1.1.4. Organigrama Estructural

La empresa posee un organigrama estructural por procesos ya que centra su atención en las necesidades de calidad y enfoca sus actividades de manera que se garantice el cumplimiento de esta característica en el producto. A continuación en la ilustración N° 1 se puede apreciar el organigrama estructural por procesos:

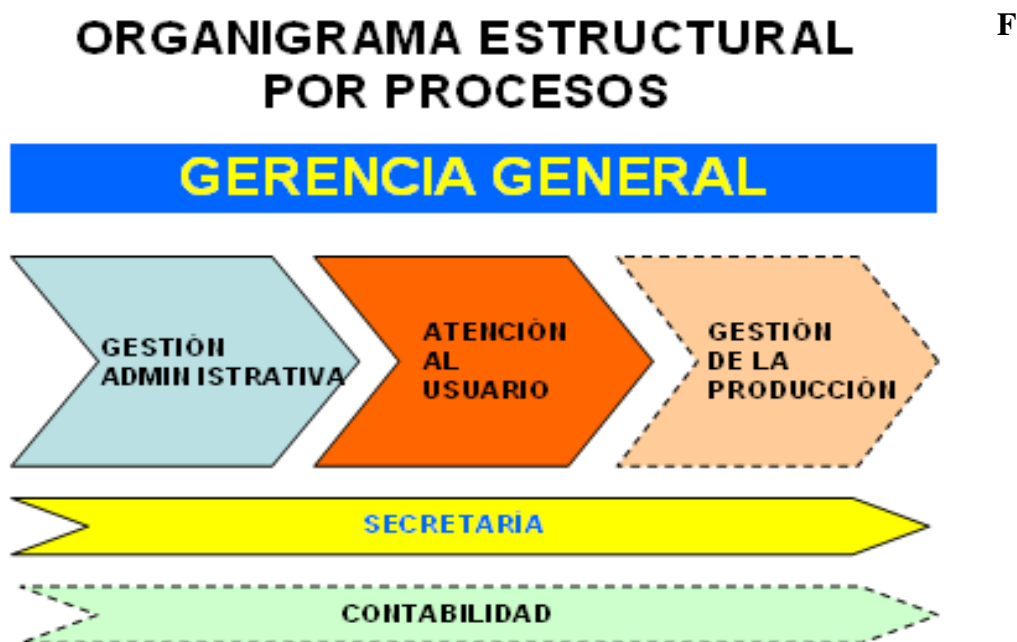


Figura 1 Organigrama Estructural por Procesos

Fuente: Manual de Calidad de Blindex Extrem Cia. Ltda.

No obstante en pleno conocimiento que es necesario reflejar la estructura de la empresa, y como una herramienta que permita determinar las unidades administrativas y productivas, se realizó un organigrama en coordinación con la Gerencia, con el objetivo de contar con una expresión gráfica de la organización y sus distintas relaciones de autoridad y funcionalidad.

El siguiente organigrama (Ilustración 2) cumple con las características de exactitud, actualidad, claridad y sencillez para la fácil comprensión del mismo, y su permite un conocimiento estructural de la empresa, de tal manera que permite al personal de la empresa conocer su posición jerárquica dentro de la empresa, y por consecuente instaure un orden en la descripción de las funciones.

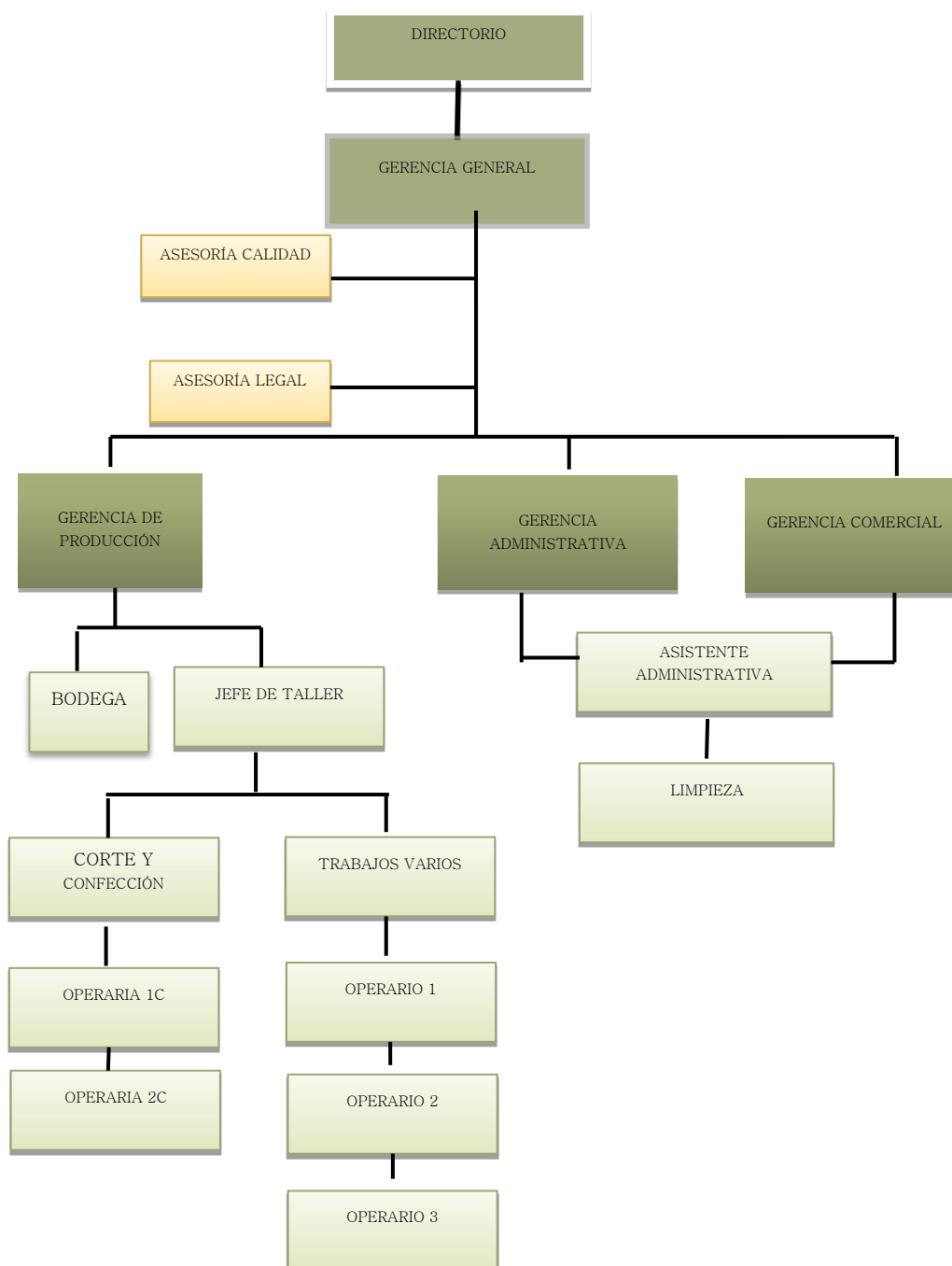


Figura 2 Organigrama Estructural
Fuente: Información Blindex Extrem Cia. Ltda.

1.1.5. Unidades Administrativas y productivas

Directorio:

El directorio es el máximo ente de autoridad dentro de la empresa, su conformación es requerida para todas las actividades y decisiones que el estatuto de la empresa faculte entre sus principales funciones se detallan:

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa;
- Establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales
- Reglamentar el funcionamiento de la empresa
- Aprobar la estructura orgánica de la empresa
- Evaluar el cumplimiento de los niveles subordinados a su autoridad
- Designar la presidencia y gerencia general de la empresa

Gerencia General:

La gerencia General está representada por el Ing. Alex Guzmán quien entre sus principales funciones tiene:

- Supervisión y dirigencia del desempeño y desarrollo de todos los departamentos de la empresa.
- Administración y control de la empresa.
- Representación Legal.
- Elaboración supervisión y monitoreo del plan estratégico.
- Elaboración y supervisión de planes trabajo anuales.
- Supervisión y coordinación de la ejecución presupuestaria.
- Presentar informes de administración al directorio
- Apoyo a los procesos de negociación con clientes
- Apoyo en la representación de ventas
- Suscripción y aprobación de contratos
- Revisión y aprobación de balances
- Administración de cuentas bancarias
- Manejo y control del presupuesto anual

- Autorización de adquisición de materiales nacionales o de importación
- Revisión y aprobación de roles de pago del personal
- Control y monitoreo de la cartera
- Selección y contratación del personal
- Vigilar el correcto registro contable
- Difundir los planes y direccionamiento estratégico de la empresa
- Entre otras actividades inherentes al cumplimiento de las responsabilidades.

Asesoría de Calidad:

Esta unidad a pesar de ser externa, contribuye valiosamente al desarrollo de la empresa, puesto que para la organización, la calidad es un tema fundamental dentro de la empresa aplicada a todos sus productos y procesos tanto de producción como administrativos.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de certificación de calidad ISO 9001 por lo cual cuenta con un asesor externo para el desarrollo de esta certificación, tanto como para el mejoramiento integral de la empresa. La empresa maneja un Manual de Calidad que es supervisado sea cumplido por esta unidad y que detalla las principales funciones de la unidad:

- Apoyar a la Gerencia a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad.
- Apoyar a la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del manual de calidad.
- Asegurar todos los componentes de la organización conocen los requisitos del cliente.
- Coordinar realización de las auditorías internas, siendo aconsejable que sea parte activa en las mismas.
- Promover la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo.

Asesoría Legal:

Esta unidad está encargada de orientar en todos los aspectos legales que requiera la compañía, a pesar de ser externo e independiente la persona que representa esta unidad conoce a la empresa por varios años y colabora en temas de relevancia, examinando la posición de la empresa y generando opiniones profesionales para el correcto y legal funcionamiento de la misma. Entre las principales funciones están:

- Emitir criterios profesionales en situaciones en que la empresa lo requiera.
- Elaborar, revisar y asesorar en las negociaciones de los contratos con proveedores y clientes.
- Representar y asesorar a la empresa en reclamos a las autoridades de compras públicas o casos particulares

Gerencia de producción

La gerencia de producción está encargada de cumplir con los procesos de producción, esta funciona planificada mente y en coordinación con las demás gerencias. Es la unidad generadora de valor para la empresa por tanto concentra la mayor cantidad de empleados. La gerencia es responsable del cumplimiento de las órdenes de trabajo en los tiempos y plazos previstos entre sus principales funciones están:

- Estimar los tiempos de entrega para cumplir con las cotizaciones a los proveedores
- Revisar y aprobar las ordenes de producción que envía la gerencia comercial
- Coordinar la orden de trabajo con su planificación respectiva
- Llevar un registro de lotes de producción
- Preparar la información para cotizar, estudios bases, cálculos de requerimiento de materia prima, análisis de precios unitarios, requerimientos de mano de obra
- Cotizar, evaluar, aprobar, y realizar las compras de materia prima para cumplir con la producción.
- Coordinar la aprobación de la información técnica para el cliente

- Coordinar y o ejecutar elaboración de los diseños del producto acorde a los requerimientos del cliente
- Elaborar tablas iniciales de requerimientos para órdenes de trabajo
- Aprobar la descripción técnica de blindaje
- Dar seguimiento y apoyar al cumplimiento de los tiempos de producción
- Dar seguimiento en el avance a las órdenes de trabajo en las diferentes etapas del proceso de producción
- Supervisar la calidad de los productos

Coordinador de Bodega:

La bodega es un área encargada del registro y control de la existencia de materiales, a pesar de que la empresa en sus políticas requiere niveles bajos de inventarios se hace indispensable la administración de la bodega por temas de control y custodia entre sus principales funciones están:

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Recepción y verificación del ingreso de materiales que suministran los proveedores de acuerdo con las especificaciones que envíe la gerencia de producción.
- Custodia de materias primas
- Llevar un control y registro de las existencias de bodega.
- Encargarse del archivo y documentación del ingreso y salida de materiales
- Mantener niveles óptimos de inventarios

Jefe de taller

El jefe de taller entre sus principales tareas está encargado de las operaciones, supervisión, y control de las órdenes de trabajo entre otras que se detallan a continuación:

- Ejecutar, supervisar y controlar las ordenes de trabajo
- Encargarse de requerir la materia prima a bodega y de disponer del personal suficiente para cumplir con la orden de trabajo.
- Elaborar los planes de ingeniería para revisión de gerencia de producción.

- Organizar y distribuir al personal a su cargo de acuerdo a las necesidades de la producción.
- Coordinar las actividades de los operarios, su ejecución y cumplimiento en el proceso de producción
- Hacer cumplir las normas de seguridad industrial al personal de planta.
- Coordinar junto con la gerencia de producción el cronograma de la producción y avances.
- Coordinar la elaboración de guías de entrega y demás documentos para el despacho del producto
- Ejecutar las operaciones de acuerdo a la planificación por orden de trabajo.

Corte y Confección:

Este centro productivo está conformado por dos personas permanentes y de ser el caso se demande de más personal, se contratan el número de personas que amerite su principal función es la elaboración de las fundas exteriores de los productos que requieran.

Trabajos Varios:

Es el centro productivo donde se generan la estructura de blindaje, consta de tres operarios y aumenta si la producción lo requiere, sus funciones están definidas en base al producto que realicen, por tanto es dinámico y cambiante, sus operaciones se realizan esencialmente en el manejo de las maquinas productoras, la supervisión y control de los tiempos del procesamiento y control de calidad.

Gerencia comercial

Esta unidad Administrativa esta encarga de la promoción y representación comercial de la empresa, de esta unidad depende el logro de la consignación de los contratos con los clientes entre sus principales funciones están:

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Realizar visitas periódicas a los clientes para ventas o definición de órdenes de trabajo
- Atender a los clientes que requieran servicios post venta

- Gestionar las ventas de productos
- Liderar las negociaciones de con el cliente
- Elaborar presupuestos y cotizaciones para clientes, elaboración de oferta.
- Enviar ofertas económicas a través del portal de compras públicas.
- Preparar las ordenes de trabajo por prioridad para enviar a producción
- Revisar y supervisar el proceso de entrega de los producto relacionados con la facturación, tiempo de entrega
- Verificar con el cliente el pago de anticipos de contrato y órdenes de trabajo para definir la fecha de inicio de la producción
- Solicitar la emisión de pólizas de seguro y garantías bancarias para la legalización de contratos
- Atender las solicitudes de clientes a nivel integral

Gerencia Administrativa

Esta unidad administrativa es la responsable del cumplimiento de los planes de trabajo y la planeación financiera entre sus principales funciones podemos encontrar:

- Cumplir con las políticas y normas establecidas por la empresa
- Realizar la planificación financiera y administrativa de la empresa, y efectuar los análisis de situación
- Preparar reportes para decisiones de inversión y financiamiento de la empresa
- Administrar la política de crédito de la empresa y supervisar su cumplimiento mediante el análisis de la cartera
- Supervisar la información financiera presentada por la contabilidad
- Determinar liquidar y contabilizar los costos de producción, ventas y de calidad
- Validar pagos de nóminas y liquidación de personal
- Realizar las conciliaciones bancarias
- Ejecutar las liquidaciones de importaciones
- Revisar la documentación soporte de las compras y la autorización pertinente

Asistente Administrativa

La persona encargada de este puesto asiste técnicamente tanto a la gerencia comercial como a la gerencia administrativa, su responsabilidad se centra en el manejo de la documentación su registro y archivo entre sus funciones principales están:

- Apoyar a la gestión de los jefes inmediatos
- Encargarse de la facturación y cobranza de los clientes
- Realizar reportes de cartera para el análisis y revisión de la gerencia administrativa
- Registrar las facturas de compras validadas por las autoridades competentes
- Controlar, gestionar y archivar los comprobantes de retención emitidos por la empresa
- Controlar, gestionar y archivar los comprobantes de retención emitidos por los clientes
- Registrar los cobros de clientes, efectuados mediante transferencia o cheque
- Verificar y archivar documentos físicos habilitantes del pago.
- Registrar pagos a proveedores, servicios básicos, tarjetas de crédito entre otros para que sean aprobados por la gerencia y su respectivo desembolso.

1.2. Productos y servicios

Los productos y servicios que ofrece la empresa encuentran su valor agregado en todo lo referente al blindaje en sus diversas líneas y servicios, los productos están divididos en:

- Blindaje Personal
- Blindaje anti motín
- Blindaje Vehicular
- Blindaje Arquitectónico

Mientras que sus servicios esta concentrados en la capacitación y asesoramiento de los clientes para la selección adecuada de los niveles de protección.

1.2.1 Blindaje personal

El blindaje personal comprende una línea de productos destinados a la protección del individuo, la empresa ofrece equipos antibalas, anti fragmentos y anti stab (protección contra arma blanca). Los productos de la empresa son desarrollados en coordinación con las especificaciones técnicas que el cliente solicita para garantizar que el equipo entregado este de acuerdo con los niveles de protección para cual el equipo será usado.

Al hablar de niveles de protección la empresa cumple en todos sus productos con los parámetros técnicos que especifica la norma NIJ, expedidas por el Instituto Nacional de Justicia de los Estados Unidos, que garantizan la calidad del producto, por tanto cuenta con las certificaciones y avales de empresas autorizadas en el exterior y dentro del país que garantizan dicha afirmación.

Tanto las placas, cascos, escudos y mantas están fabricados en polietileno balístico que es un polietileno de ultra alto peso molecular, que brinda a mayor resistencia a la abrasión de cualquier termoplástico, tiene excepcional resistencia al impacto, aún a temperaturas criogénicas, extremadamente bajo coeficiente de fricción, auto lubricación, y superficies deslizables.

Esta fibra es utilizada en todos los productos de Blindex y bajo la combinación técnica de otros elementos le permite ofertar en sus equipos, el mayor poder de detención, la disminución del trauma provocado por el impacto de bala, así como el menor peso y la comodidad del usuario. En la tabla N° 2 se realiza una breve descripción de los artículos comprendidos en esta línea:

Tabla 2

Productos: Blindaje Personal

(Ltda. B. E., Productos Blindaje Personal, 2015)		
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN GENERAL	IMAGEN

CONTINÚA 

Chalecos

Los chalecos están compuestos por dos paneles balísticos que brindan protección frontal, posterior y lateral, su funda exterior es fabricada en lana anti rasgadura y/o poli algodón altamente resistente al desgaste.

Los chalecos dependiendo de la complejidad de protección pueden ser fabricados para uso civil, policial y militar.

El diseño de la funda exterior es adaptable a la necesidad del cliente.



Placas

Son estructuras diseñadas para aumentar la protección personal, pueden ser agregados al chaleco en dos bolsillos porta placas ubicados en el pecho y espalda, está fabricado con polietileno balístico (UHMW) que tiene mayor capacidad de detención, más livianos, durables y más resistentes en condiciones extremas. Se dispone de protección NIJ III y IV por tanto dan protección a proyectiles de alta velocidad y algunas formas de munición penetrante especificados para uso militar en condiciones de guerra.



CONTINÚA



<p>Cascos</p>	<p>Esta prenda protectora es usada en la cabeza contra impactos de alta velocidad, su diseño y complejidad varían de acuerdo el nivel de protección que se requiera, y el uso para el cual va a ser destinado, esta prenda está fabricada con polietileno balístico (UHMW) que tiene mayor capacidad de detención, más livianos, durables y más resistentes en condiciones extremas.</p>	
<p>Escudos</p>	<p>Estas estructuras son fabricadas con el propósito de cubrir a una persona esencialmente desde la parte superior de su cabeza hasta las rodillas, su nivel y tipo de protección varían de acuerdo al uso y requerimiento del cliente fabricados con polietileno balístico.</p>	
<p>Mantas</p>	<p>Esta estructura es de multi propósitos, dependiendo del requerimiento del cliente, puede ser fabricado en distintas dimensiones y pueden cubrir tanto objetos como personas están fabricados con polietileno balístico</p>	

Fuente: Catálogo de Productos Blindex Extrem Cia. Ltda.

1.2.2 Equipo anti motín

El equipo anti motín corresponde al equipo personal específicamente para uso policial, corresponde a dispositivos que protegen al cuerpo de golpes e impactos producidos por objetos contundentes lanzados a una alta velocidad, ofrece movilidad

puesto que libera las articulaciones facilitando la maniobrabilidad en situaciones adversas o de peligro.


La finalidad de este equipamiento es el de contrarrestar disturbios, por tanto los niveles comúnmente solicitados van del NIJ IIA a III dependiendo del nivel y frecuencia de exposición del equipamiento, y principalmente de lo que requiera técnicamente el cliente para esto se le asesora de manera que pueda realizar la mejor elección. Los materiales con los cuales son fabricados la mayoría de estos equipos son:




- Poli estireno: que es un polímero termoplástico de múltiples aplicaciones su principal características es la resistencia al impacto.
- ABS: Es material ligero resistente al impacto, calor, bajas temperaturas, y algunas resistencias químicas.
- Policarbonato: es un grupo de termoplásticos fácil de trabajar, moldear y termo formar

La combinación de estos materiales permiten que sean ligeros, y con alta capacidad de amortiguar impactos. En la siguiente tabla se realiza una descripción de los productos que comprenden esta línea:

Tabla 3





Productos: Blindaje Anti motín

(Ltda. B. X., 2015)		
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN GENERAL	IMAGEN
Chalecos	Ese dispositivo de protección cuenta con corazas protectoras con sistema de ajuste, diseñando para detener el impacto de objetos a velocidad, y disminuye el trauma	

<p>Cascos con pantalla protectora</p>	<p>Prenda protectora usada en la cabeza, protege cabeza y cara, de objetos como piedras, palos u otros; cuenta con una pantalla protectora que permite una visión efectiva, puesto que cuenta con sistema anti empañante, además de pantallas intercambiables a visores, cuenta con un inserto para la protección de la nuca.</p> <p>El material con el que es fabricado es seleccionado por el cliente, la empresa ofrece al público fabricarlos con: polietileno, ABS o policarbonato, todos estos materiales brindan alta capacidad de amortiguar impactos, ligero y ergonómico.</p> <p>Los modelos disponibles son militares y policiales.</p>	
<p>Escudos de Policarbonato</p>	<p>Es una herramienta defensiva utilizada para protegerse de las armas ofensivas u objetos lanzados a alta velocidad, ayuda a cubrir el cuerpo de los embates sin impedir la utilización de un brazo para contraatacar, protege al individuo desde la parte superior de su cabeza hasta las rodillas, está fabricado en policarbonato generalmente o puede variar según el requerimiento del cliente.</p>	
<p>Protección de Hombro</p>	<p>Dispositivo de protección para ser utilizado en la parte alta del pecho, con resistencia al impacto y ralladura, anti-astillable, no quebradizo e inerte a los radios ultravioletas,</p>	 <p>PROTECCION HOMBRO</p>

CONTINÚA



	humedad o condiciones climáticas variables.	
Protección Brazo-Mano	Dispositivo de protección integral para parte media del cuerpo, con resistencia al impacto y ralladura, anti-astillable, no quebradizo e inerte a los radios ultravioletas, humedad o condiciones climáticas variables.	 BRAZO
Protección Inguinal	Dispositivo de protección integral para parte baja del cuerpo, con resistencia al impacto y ralladura, anti-astillable, no quebradizo e inerte a los radios ultravioletas, humedad o condiciones climáticas variables.	 PROTECCION INGUINAL
Protección Piernas-Pies	Dispositivo de protección integral para parte baja del cuerpo, con resistencia al impacto y ralladura, anti-astillable, no quebradizo e inerte a los radios ultravioletas, humedad o condiciones climáticas variables.	 PROTECCION PIERNAS - PIES
Partes de Reposición	Corresponde a dispositivos de protección localizada, para una parte del cuerpo específica, con resistencia al impacto y ralladura, anti-astillable, no quebradizo e inerte a los radios ultravioletas, humedad o condiciones climáticas variables.	 RODILLA CANILLERA EMPERNE - TOBILLO

Fuente: Catálogo de Productos Blindex Extrem Cia. Ltda.

1.2.3 Blindaje vehicular

El blindaje vehicular es una línea de productos para la protección mientras un individuo utiliza un medio de transporte, reduce o evita el daño causado por armas de fuego dirigidas, el blindaje con mayor demanda es el terrestre su consumo ha crecido considerablemente dentro de los últimos años, debido a factores de amenaza a la ciudadanía. Los tipos de blindaje que ofrece la empresa son:

- Balístico
- Estándar
- Full

Los niveles de protección NIJ aplicables son:

- II
- III
- IV

Para cada caso de blindaje vehicular se aplica el siguiente proceso:

- Conocimiento del nivel de amenaza que tiene el cliente
- Determinación del nivel de protección requerido
- Selección de materiales
- Elaboración de planos
- Calculo de resistencias, pesos, y balances
- Fabricación de pesos y partes
- Preparación de carrocería
- Montaje y fijación de blindaje
- Armado final

La selección de los materiales balísticos permite lograr el equilibrio y balance adecuado entre el peso de blindaje adicionado versus el óptimo rendimiento del vehículo en condiciones normales y de peligro. Las Variables de blindaje que son analizadas son:



- Cero áreas desprotegidas
- Alta capacidad de respuesta y movilidad del vehículo

- Seguridad e los ocupantes
- Operatividad en cualquier condición o zona geográfica de empleo.


En la siguiente tabla se muestra una breve descripción de los tipos de blindaje que la empresa está en capacidad de ofertar:

Tabla 4

Productos: Blindaje Vehicular

(Ltda. B. E., Productos Blindaje Vehicular, 2015)		
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN GENERAL	IMAGEN
Terrestre	Concierno al blindaje de vehículos con el fin de otorgar protección ante un acto de violencia no deseado, los materiales utilizados permiten que la maniobrabilidad y potencia sean óptimas, puesto que garantiza ligereza al vehículo sin afectar en su velocidad.	
Naval	Comprende el blindaje de todo tipo de navíos o embarcaciones, con el fin de garantizar la protección de los tripulantes contra ataques no deseados que afecten a la estructura de la embarcación y su hundimiento. El blindaje es altamente resistente al agua, corrosión y rayos solares.	

CONTINÚA 


Aéreo	Comprende la fabricación, re potenciación, e instalación de partes y piezas para todo tipo de aeronaves, el adecuado proceso de blindaje le brinda la capacidad de reacción en situaciones críticas.	
-------	--	---

1.2.4 Blindaje arquitectónico

Se refiere a todo fortalecimiento (balístico) que se lleva a cabo sobre cualquier estructura arquitectónica terminada, tal como puertas, ventanas, paredes, muros, vigas, fachadas y techos. Con base en el nivel de fortaleza que se quiera adoptar en cada estructura es que se elige el tipo de material y la forma más adecuada de instalarlo. En la siguiente tabla se muestra una breve descripción de los tipos de blindaje arquitectónico que la empresa está en capacidad de ofertar.

Tabla 5

Productos: Blindaje Arquitectónico

(Ltda. B. E., Productos Blindaje Arquitectonico, 2015)		
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN GENERAL	IMAGEN
Residencial	Se refiere a todo fortalecimiento (balístico) que se lleva a cabo sobre cualquier estructura arquitectónica terminada, tal como puertas, ventanas, paredes, muros, vigas, fachadas y techos. Está dirigido a familias que desean proteger un área específica, o la parte externa del lugar de residencia, para protegerse de ataques delincuenciales o actos no deseados de violencia. El cliente	

CONTINÚA



puede crear un área de protección donde puede resguardarse mientras las autoridades lleguen a controlar la situación.

Industrial

Se refiere a todo fortalecimiento (balístico) que se lleva a cabo sobre cualquier estructura arquitectónica terminada, tal como puertas, ventanas, paredes, muros, vigas, fachadas y techos. Está dirigido a empresas, o instituciones bancarias que desean proteger sus productos o dinero, de ataques de robo. En el caso de las empresas industriales se pueden colocar puntos de acceso blindados, y en las instituciones financieras la protección a sus cajas y personal.



Fuente: **Catálogo de Productos Blindex Extrem Cia. Ltda.**

1.2.5 Pruebas balísticas

Todos los productos que la empresa ofrece cuentan con las certificaciones de pruebas de resistencia balística realizadas a nivel nacional e internacional, en los laboratorios que se enlistan a continuación:

- Empresa de Municiones Santa Bárbara - Norma NIJ 0101.04
- HP WHITE LABORATORY INC. USA - Norma NIJ 0101.06

1.3. Direccionamiento estratégico

1.3.1. Misión

Somos una empresa productora de productos antibala y anti motín con los más altos estándares de calidad y protección, atendiendo las necesidades del mercado de seguridad en búsqueda de consolidar un liderazgo a nivel nacional y fortalecer su presencia a nivel internacional.

1.3.2. Visión

Hacia el año 2016, ser una empresa líder a nivel nacional el área de materiales de protección mediante la generación de su propia tecnología, siendo competitivos y eficientes.

1.3.3. Valores Corporativos

Calidad

El compromiso de la empresa con la calidad del producto es uno de los principales ejes de acción para cada persona dentro de la empresa, hacer lo mejor y actuar con visión de cero errores.

Innovación

Desarrollar nuevos productos y mantener una mejora continua a los procesos a partir de la constante generación de ideas, creando una ventaja competitiva basada en una cultura de cambio permanente.

Trabajo en equipo

Generar compromiso partiendo del respeto a las ideas y opiniones de los miembros de la organización, fomentando un ambiente de trabajo estable enfocados a cumplir con las metas propuestas.

Respeto

Se desarrolla mostrando reconocimiento por el valor y derechos que tienen nuestros miembros, clientes, el medio ambiente la sociedad en general.

1.3.4. Objetivos Estratégicos

Objetivo estratégico corto plazo

Ampliar el tamaño potencial del mercado, definiendo la calidad, tecnología y garantía en productos, rapidez y eficiencia en el servicio y sobre todo buena atención en cada área de la comercialización.

Objetivo estratégico mediano plazo

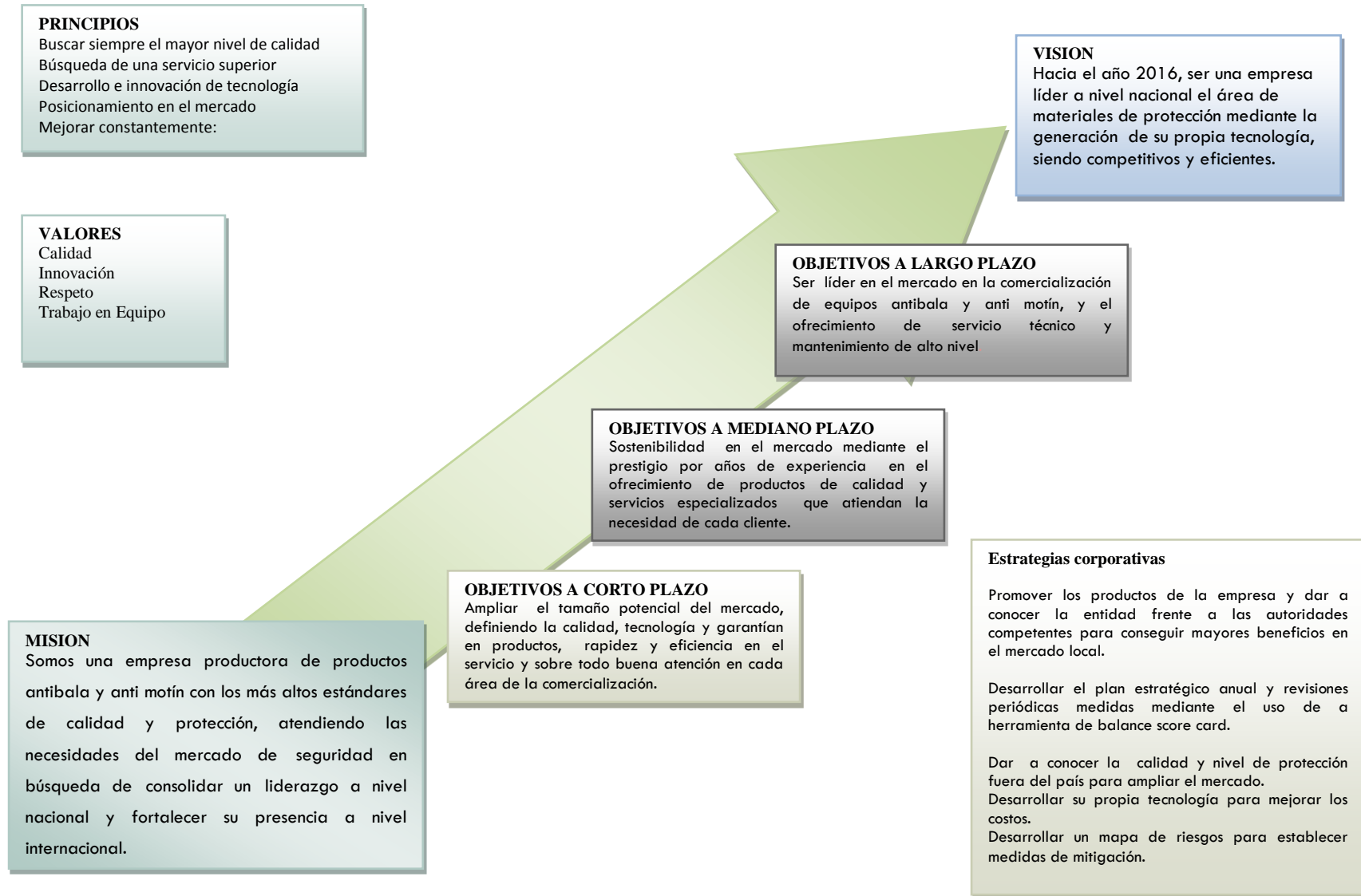
Posicionar a la empresa mediante el prestigio por años de experiencia en el ofrecimiento de productos de calidad y servicios especializados que atiendan la necesidad de cada cliente

Objetivo estratégico largo plazo

Ser líder en el mercado en la comercialización de equipos antibala y anti motín y el ofrecimiento de servicio técnico y mantenimiento de alto nivel.

1.3.5. Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la estrategia por tanto y a falta de la misma, el presente proyecto desarrolla esta ilustración para una fácil comprensión.



CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Que es un manual

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para la corrección de problemas, establecimiento de procedimientos de trabajo, lineamientos de uso entre otros. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada.

Los manuales contienen una serie de referencias con información relativa a lo que se pretende realizar, deben ser claros y entendibles, sirve como una herramienta de comprensión, describen de manera sistemática reglas, actividades, lineamientos que quiere ser compartidos.

2.2Cuál es su importancia

Los manuales resultan ser de gran importancia a nivel organizacional puesto que documentan las instrucciones que los niveles jerárquicos desean compartir con el resto del personal, aportan mejorar la estructura y organización de las empresas.

La importancia de los manuales se debe a que cualquier persona al tener conocimiento del contenido del manual puede realizar las actividades, conoce su responsabilidad y rol en el esquema de lo que el manual transmita, a su vez estos documentos son flexibles ya que son adaptables a modificaciones y cambios según sea la realidad de la empresa.

2.3 Ventajas del desarrollo de un manual

Las ventajas de elaborar un manual son múltiples entre las cuales según (Vásquez, 2002) podemos citar las siguientes:

- Facilita la comprensión de lo que se pretende dar a conocer y sirve de guía.

- Determina la estructura y funciones a cumplirse.
- Delimita el campo de acción, funciones, atribuciones, y responsabilidades.
- Facilita la capacitación para nuevo personal.
- Sirve de instrumento de difusión.
- Asegura que todos los integrantes de una organización cuenten con un instrumento referencial para solventar dudas
- Evita conflictos y sirve de marco referencial.
- Es una fuente de información permanente.

2.4 Estructura del manual

La estructura del manual puede variar acorde a las necesidades que requiera la empresa, y se adaptará según dictamine los directivos, en forma genérica un manual estará compuesto de las siguientes partes según (Vásquez, 2002):

1. Portada

La portada o denominando carátula es la página inicial que contendrá la siguiente información:

Logo de la empresa: el logo será ubicado en la parte izquierda superior de la hoja tanto en la portada como en el encabezado.

Vigencia: fecha de autorización para la publicación del documento.

Código: el código contendrá las iniciales del manual y separado con un punto según el número de la versión.

Versión: indicara el número de adaptaciones o modificaciones del documento.

N^a de página: indicara el número en que se ubica del total de páginas cifradas.

Título del documento: la denominación del manual se ubicara en parte central del documento.

Etapas del Manual: Contendrá la información del quien elabora, revisa, y aprueba el manual, con su respectivo cargo, firma y fecha de ejecución de la etapa.

2. Encabezado

Es un recuadro que se ubica en la parte superior de cada hoja del documento y se integra por los siguientes elementos:

Logo de la empresa: el logo será ubicado en la parte izquierda del recuadro.

Título del documento: la denominación del manual se ubicara en parte central del recuadro.

Código: El código se ubicara en la parte derecha del recuadro según se le haya asignado en la portada.

Versión: indicara el número de adaptaciones o modificaciones del documento.

Nª de página: Indicará el número en que se ubica del total de páginas cifradas.

En la siguiente imagen se ilustra el encabezado a ser utilizado:

(Caiza M. , Encabezado de Manual, 2015)	TÍTULO	Código:
		Versión:
		Nº de Página:

Figura 3 Encabezado del manual

3. Control de Emisión:

Constituye un recuadro que se ubica al pie al final del documento y se compone por las siguientes etapas del documento:

Elaborado por: persona que elabora el documento y fecha

Revisado por: persona que evalúa el documento y su respectiva fecha

Aprobado por: persona que aprueba el documento y su fecha.

En la siguiente imagen se ilustra el control de emisiones a ser utilizado:

Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha	Aprobado por: Fecha:
--------------------------	------------------------	-------------------------

Figura 4 Control de emisiones pie de página manual

4. Contenido

El contenido de un manual puede variar acorde las necesidades de cada empresa a continuación se detallan los puntos generales según (Vásquez, 2002):

Control de Cambios:

Índice: corresponde a la lista ordenada de los contenidos del manual

Introducción: La introducción a su vez estará compuesta de los siguientes ítems:

Objeto: justifica los motivos por el cual se desarrolla el manual

Objetivos Específicos: Describe aquello que se desea lograr con el desarrollo del manual

Alcance: Describe el campo de aplicación del manual que podría ser por área o a quien está dirigido.

Marco Jurídico: constituye los fundamentos jurídicos y/o administrativos que regulan la operación del manual y sus procedimientos.

Desarrollo: Contendrá cada uno de los puntos criterios, políticas, procedimientos, que se vea es necesario para la comprensión del manual.

Anexos: Comprenderán los formularios, documentación entre otros que faciliten la comprensión del manual.

Glosario de términos: son las explicaciones de los términos pocos usados.

2.5 Gestión de Riesgos

2.5.1 Conceptos Generales de Gestión de Riesgos

RIESGO: el riesgo en forma general, es una medida de la variabilidad de los eventuales resultados que se pueden esperar de un suceso. Tal vez la definición más

simple e intuitiva de riesgo, es la que establece que es la posibilidad que ocurra una situación que afecte el cumplimiento de los objetivos a cualquier nivel.

Otra manera de entender el riesgo es a partir de lo que se espera que ocurra en una situación específica. Se considera riesgo a todo lo que pueda hacer el resultado sea inferior a las expectativas. El proceso de toma de decisiones se basa en definir qué hacer cuando es incierto lo que va a ocurrir. Al tomar una decisión informada ante las posibles ocurrencias de un evento, se realiza un esfuerzo consciente por manejar el riesgo. (Bravo & Sánchez, 2012)

Riesgo se puede definir como la incertidumbre que existe de que un hecho ocurra, durante un período y bajo condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas. Se habla de riesgo tanto para crédito, como en operación, mercadeo, tasa de interés, productos, tanto para entidades de crédito como para seguros e industrias. Igualmente el riesgo ha sido definido como la variación de los posibles réditos o resultados que existen en una situación económica dada. Se adopta el concepto de riesgo como la variación de los resultados esperados bajo las condiciones dadas en un periodo de tiempo. Además se considera que las variaciones no necesariamente son un resultado final, sino el conjunto de variables intervinientes que afectan el resultado. Así mismo el estudio de riesgo involucra el análisis de las consecuencias de la ocurrencia del evento, no solo se limita a la medida sino a la protección, prevención, precaución en las actividades económicas y sociales. (Rodríguez, 2012)

EVENTO: Los eventos pueden tener impacto negativo, impacto positivo o ambos. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos, los cuales pueden prevenir la creación de valor o erosionar el valor existente, las oportunidades son la posibilidad de que ocurrirá un evento y afectara de manera positiva el logro de los objetivos, apoyando la creación o preservación del valor. La administración irriga oportunidades frente a su estrategia y frente a sus procesos de definición de objetivos, formulando planes para sopesar las oportunidades. (Estupiñan, 2006)

VULNERABILIDAD: Muestra la fragilidad de un sistema (físico, técnico, organizacional, cultural, etc.) que puede ser afectado adversamente, causando daños y perjuicios. (Bravo & Sánchez, 2012)

INCERTIDUMBRE: Cuando quien toma la decisión no tiene datos históricos para establecer una distribución de probabilidad y debe hacer conjeturas dirigidas para establecer una distribución de probabilidad subjetiva. (Delgado, 2009)

La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que afecta negativamente al bienestar. (Bravo & Sánchez, 2012)

MITIGACIÓN: Planeación y ejecución de medidas dirigidas a reducir o disminuir el riesgo. (Bravo & Sánchez, 2012)

GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES: la gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , 2004)

2.5.2 Enfoques de Gestión de Riesgos

El manejo de los riesgos entendido como un conjunto de procesos destinados a generar respuestas a la incertidumbre en las empresas y mejorar la rentabilidad de las mismas, ha sido objeto de estudio en busca de mejores prácticas de gobierno. De los estudios realizados a nivel mundial se reconocen un conjunto de destacados enfoques, normas, y políticas que han profundizado en el conocimiento, a partir de las realidades de sus medios. Entre ellas tenemos a bien describir los siguientes:

El enfoque de gestión de riesgos empresarial según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): que es una organización que

nace como una iniciativa privada patrocinada por las 5 principales asociaciones profesionales con sede en Estados Unidos del ramo de la contabilidad y auditoría, con el objetivo de expedir directrices en los temas interrelacionados de gestión de riesgo empresarial, control interno, y la disuasión del fraude. En el 2004 expide el Marco Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial, donde se propone la generación de valor para los grupos de interés mediante el manejo de la incertidumbre, enfocados en el cumplimiento de objetivos, está diseñado para la identificación de acontecimientos que podrían afectar a la empresa y manejarlos dentro del riesgo aceptable. Este enfoque proporciona conceptos claves para la gestión de riesgos por tanto es aplicable en cualquier tipo de organización, sector o industria.

El enfoque de gestión de riesgos según Federation of European Risk Management Associations (FERMA): que es la principal organización para la gestión de riesgos en Europa, está encargada de expedir metodologías y normas sobre la gestión de riesgos de aplicación en el continente europeo, que basa sus investigaciones en la gestión de las amenazas y oportunidades dentro de las tolerancias aceptables de riesgo, establece un proceso estratégico, a partir de los objetivos y las aspiraciones generales de la organización, a través de la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, y finalmente la transferencia de parte de ese riesgo a un asegurador.

ISO 31000: de otra parte la gestión de riesgos se ha concebido desde el punto de vista de normas y estándares para muchas economías industrializadas, siendo así que se han creado un estándar de calidad establecido en la norma ISO 31000, publicada en el 2009, que es un conjunto de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz (ISO), dicha norma establece principios y guías para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos en forma sistemática y transparente de toda forma de riesgo en cualquier contexto. Esta norma responde a una internacionalización de la norma AS/NZS 4360 que, desde hace años se viene aplicando especialmente en Australia y Nueva Zelanda (Purdy, 2010), pero también en otros países.

Basilea I/ Basilea II: El sector financiero por la naturaleza de sus operaciones generó un marco regulador mundial de los riesgos financieros, que fue creado en

diciembre de 1974, el Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales del G-10 (BIS), publicó el primero de los Acuerdos de Basilea en el año de 1998 un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba. A partir de su primer acuerdo y acorde las necesidades se han ido perfeccionando los convenios donde se han tomado en cuenta y con mayor profundidad los riesgos de la banca por tanto en el año 2001 publica una propuesta consultiva conocido como Basilea II.

2.5.3 Gestión de Riesgo Operativo

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea considera el riesgo operativo comprende un manejo separado y que dependerá de una serie de factores, como son tamaño y sofisticación así como la naturaleza y complejidad de las actividades, el comité a su vez expide practicas de buen manejo del riesgo, cabe indicar que los mismos hacen referencia a las operaciones que realiza un banco.

Definición:

“Riesgo de pérdidas derivadas de procesos internos inadecuados o fallidos – por error humano o de sistemas – así como aquel riesgo de pérdidas derivadas de factores externos. Riesgo de pérdidas que se producen por eventos generados por las entidades” (Reyes, 2012)

Según (Basilea, 2002) recogen los diferentes tipos de riesgo operativo que el Comité, en colaboración con la banca, ha identificado como posibles fuentes de pérdidas sustanciales:

- *Fraude interno:* Errores intencionados en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado, etc.
- *Fraude externo:* atraco, falsificación, circulación de cheques en descubierto, daños por intrusión en los sistemas informáticos, etc.
- *Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:* solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de

seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.

- *Prácticas con los clientes, productos y negocios:* abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales, venta de productos no autorizados, etc.

- *Daños a activos materiales:* terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.

- *Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas:* fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.

- *Ejecución, entrega y procesamiento:* errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, litigios con distribuidores, etc.

Factores del riesgo operativo

La superintendencia de Bancos y Seguros (Seguros, 2005), expide en sus resoluciones con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

Procesos.- Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes o estratégicos
- Procesos productivos, fundamentales u operativos
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

Personas.- Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al

factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

- Los procesos de incorporación
- Los procesos de permanencia
- Los procesos de desvinculación

Tecnología de la información.- Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de la información.

Principios de Riesgo Operativo

(Basilea, 2002) Propone principios para el riesgo operativo en las instituciones financieras que si bien no son de total aplicación en una empresa de diferente giro, sirve como un marco de referencia adaptable a la realidad de las empresas por cual se describe a continuación:

Desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo

Principio 1: El Consejo de administración deberá conocer cuáles son los principales aspectos de los riesgos operativos para el banco, en tanto que categoría de riesgo diferenciada, y deberá aprobar y revisar periódicamente el marco que utiliza el banco para la gestión de este riesgo. Este marco deberá ofrecer una definición de riesgo operativo válida para toda la empresa y establecer los principios para definir, evaluar, seguir y controlar o mitigar este tipo de riesgos

Principio 2: El consejo de administración deberá asegurar que el marco para la gestión del riesgo operativo en el banco esté sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral por parte de personal independiente, capacitado y competente. La función de auditoría interna no deberá ser directamente responsable de la gestión del riesgo operativo.

Principio 3: La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo operativo aprobado por el consejo de administración. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización bancaria y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades al respecto. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes para el banco. Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y cobertura/control

Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y cobertura/control

Principio 4: los bancos deberán identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Además, también deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos

productos, actividades, procesos o sistemas, se evalúa adecuadamente su riesgo operativo inherente.

Principio 5: Los bancos deberán vigilar periódicamente los perfiles de riesgo operativo y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el consejo de administración deberán recibir información pertinente de forma periódica que complemente la gestión activa del riesgo operativo.

Principio 6: Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos y ajustar su perfil de riesgo operativo según corresponda, utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.

La función de los supervisores

Principio 7: Los bancos deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.

Principio 8: Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un marco eficaz para identificar, evaluar, seguir y controlar o mitigar sus riesgos operativos más relevantes, como parte de su aproximación general a la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deberán realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus riesgos operativos. Además, deberán cerciorarse de que se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para estar al tanto de cualquier novedad que se produzca en un banco. La función de la divulgación de información.

Principio 10: Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los partícipes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del riesgo operativo.

2.5.4 Gestión de Riesgo Financiero

Según (Saavedra & Saavedra, 2010) “El Riesgo financiero es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados. De hecho, habida la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras en contra del mercado, movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión.”

La administración o gestión de riesgo financiero es un proceso continuo que de forma sistemática identifica, mide, monitorea, controla o mitiga y divulga los distintos eventos a los que está expuesta la institución. Para que el proceso sea efectivo demanda que éste sea un ciclo de retroalimentación permanente entre las etapas y todos los niveles de la organización. El crear la infraestructura y los mecanismos necesarios para incorporar este proceso a la cultura organizacional, es clave para asegurar que todas las personas que colaboran en ella participen en el proceso de identificación oportuna y prevención de los riesgos potenciales, así como fomentar la práctica de reconocer y exponer los riesgos existentes. Los pasos en el proceso de gestión de riesgo no son etapas estáticas sino que corresponden a un flujo de información que debe ocurrir de manera sistemática y continua entre los distintos niveles y áreas funcionales de la institución y que garantiza que los distintos riesgos y su gestión son reevaluados de forma permanente para poder ser gestionados de manera efectiva.

Etapas de la gestión de riesgos financieros:

Identificación

- En esta etapa se reconocen los factores de riesgo, que son aquellos que si se presentan pueden provocar incremento en los niveles de riesgo.

- Esta fase ocurre tanto antes como durante un evento de riesgo, obviamente lo óptimo es una identificación previa, pero en el negocio de crédito que es un negocio de riesgos inherentes muchas veces no es así.
- Lo importante es tener mecanismos a través de los cuales poder hacer esta identificación.

Medición

- Se refiere al establecer los métodos, metodologías, procesos y sistemas de medición de los factores de riesgo y su impacto.
- Los elementos que deben considerarse para la medición es una evaluación de probabilidad de ocurrencia y severidad o grado de impacto de los riesgos.
- Una herramienta genérica es el mapa de riesgos, las específicas se refieren a indicadores particulares de medición.

Monitoreo

- Se refiere a establecer los mecanismos y procesos que permiten dar un seguimiento permanente a los factores de riesgo.
- Es un requisito tener sistemas de información adecuados que permita hacer este monitoreo oportuno.
- Se refiere a las mediciones de los indicadores comparando reales con esperados o con los límites de tolerancia al riesgo y su impacto.

Control o Mitigación

- Acciones concretas orientadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento o reducir la presencia de los factores de riesgo. Las prácticas de control son los procesos y mecanismos para:
 - Minimizar los factores de riesgo
 - Garantizar la calidad de la operación
 - Fortalecer los mecanismos de control interno.
 - Cumplir con la normatividad.

- Establecer límites

- No todo riesgo puede controlarse en su totalidad.
- La mitigación consiste en el diseño y ejecución de mecanismos y acciones cuyo objetivo es reducir en la medida de lo posible el impacto negativo del riesgo.
- Seguros, provisiones, reservas, ajustes de líneas, cobranza preventiva etc.
- Modelos que midan el impacto bajo distintos escenarios y acciones definidas para reaccionar con oportunidad.

Divulgación

Información confiable, oportuna, transparente.

- A las distintas audiencias (reguladores, administradores, inversionistas público).
- Diseñada al nivel de detalle y profundidad dependiendo del propósito y la audiencia.
- Políticas para los sistemas de información (planes de contingencia seguridad de la información, y garantías para la integridad de la información).

2.5.5 Gestión de riesgo empresarial según COSO ERM

Según (COSO, 2004), la gestión de riesgos empresariales hace énfasis en determinar la cantidad de incertidumbre que la empresa está dispuesta a aceptar para aumentar el valor de las partes interesadas. La gestión del riesgo empresarial se centra en identificar, evaluar y gestionar los riesgos en un contexto de incertidumbre, y es parte integral de la creación de valor y preservación. A su vez es un proceso, de responsabilidad del directorio de una entidad de administración, gestión y otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y en toda la empresa. Está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gestionar el riesgo dentro de la propensión al riesgo aceptado de la entidad, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad. Consta de ocho componentes interrelacionados, que son parte integral de la gestión, están vinculados y sirven como criterios para determinar si la gestión del riesgo empresarial es eficaz.

Un objetivo clave del marco integrado ERM es ayudar a las gerencias de las empresas y otras entidades a manejar el riesgo a fin de la consecución de los objetivos de la entidad. Pero la gestión del riesgo empresarial significa diferentes cosas para diferentes personas, con una amplia variedad de etiquetas y significados que impiden un entendimiento común. Un objetivo importante, entonces, es la integración de diversos conceptos de gestión de riesgos en un marco en el que se establece una definición común, los componentes se identifican y conceptos clave se describen.

COSO ERM en su informe determina que la gestión de riesgos incluye las siguientes capacidades:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.
- En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
- La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas
- Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad
- Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Aprovechar las oportunidades
- Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Mejorar la dotación de capital

- La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos

2.5.5.1 Componentes de la gestión de riesgo empresarial

El enfoque COSO ERM consta de 8 componentes que interrelacionan entre sí, se alinean al cumplimiento de objetivos y es aplicable a cada unidad de la organización, en el siguiente grafico se aprecia el cubo ERM:

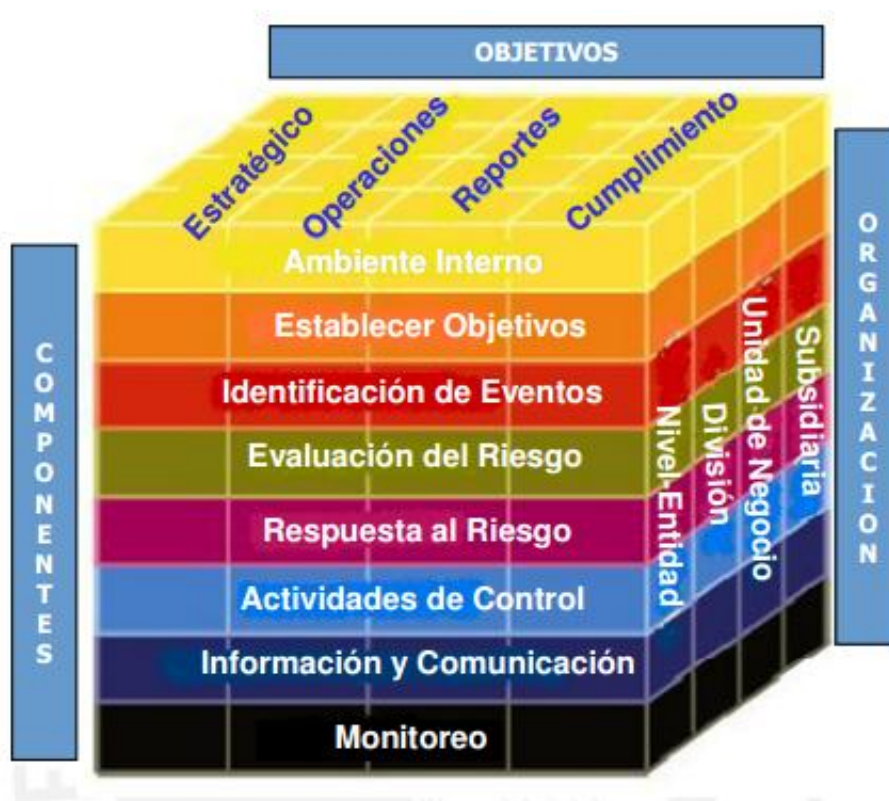


Figura 5 Componentes Coso ERM

2.5.5.1.1 Ambiente interno

El ambiente interno es la base de todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, como están estructuradas las actividades comerciales, como se identifican y evalúan los riesgos, y las acciones en consecuencia. E influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, información y comunicación, sistemas y actividades de seguimiento.

El ambiente interno está influenciado por la historia y la cultura de la entidad. Se compone de muchos elementos, entre ellos valores éticos, la competencia y el desarrollo del personal, la filosofía de gestión de riesgos, y cómo se asigna autoridad y responsabilidad. Involucra responsabilidad del riesgo a todo nivel de una organización, estableciendo las bases de cómo el personal de la entidad descubre y administra los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Factores del Ambiente Interno

Debido a que el ambiente interno de la empresa posee un impacto significativo en la empresa y principalmente en la implementación de la gestión de riesgos, su análisis debe ser realizado en base a sus factores que se describen a continuación.

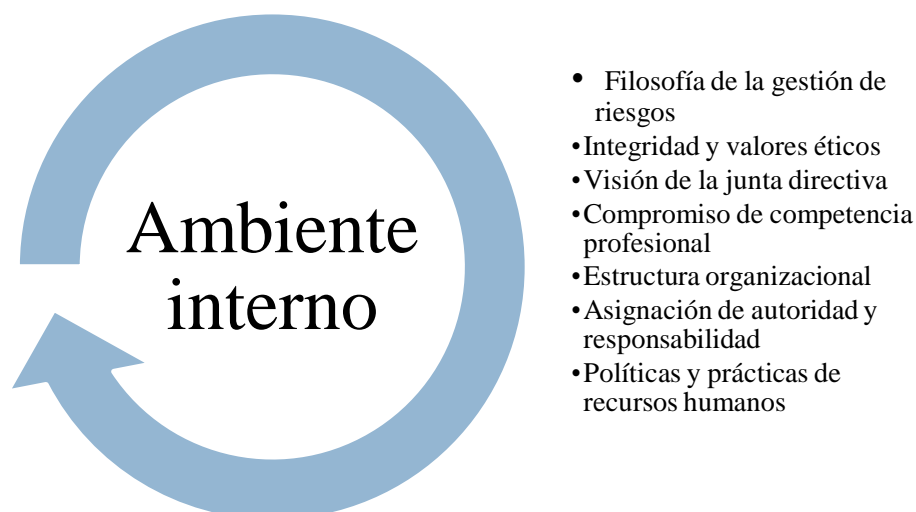


Figura 6 Factores del ambiente interno

- **Filosofía de la gestión de riesgos:**

Según (COSO, 2014) la filosofía de gestión de riesgos de una entidad es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todo lo que hace, desde el desarrollo de la estrategia y la ejecución de sus actividades del día a día. Su filosofía de gestión de riesgos refleja los valores de la entidad, que influyen en su estilo de la cultura y de funcionamiento, y afecta a cómo se aplican los componentes de gestión de riesgo de la empresa, incluyendo cómo los riesgos se identifican, los tipos de riesgos aceptados, y la forma en que se gestionan.

Una empresa que ha tenido éxito en la aceptación de riesgos significativos es probable que tenga una perspectiva diferente de la gestión de riesgos empresariales que las que han enfrentado las consecuencias económicas o reglamentarias duras como resultado de aventurarse en territorio peligroso. Mientras que algunas entidades pueden trabajar para lograr una gestión eficaz de riesgos corporativos para satisfacer los requisitos de un actor externo, como una empresa matriz o regulador, más a menudo es porque la administración reconoce que la gestión eficaz del riesgo ayuda a la entidad a crear y preservar valor.

Cuando la filosofía de gestión de riesgo está bien desarrollada, comprendida y acogida por su personal, la entidad está en condiciones de reconocer y gestionar el riesgo de manera efectiva. De lo contrario, no puede haber aplicación inaceptablemente desigual de la gestión de riesgos de la empresa a través de las unidades de negocio, funciones o departamentos. Pero incluso cuando la filosofía de una entidad está bien desarrollada, no obstante, puede haber diferencias culturales entre sus unidades, lo que resulta en la variación de la aplicación de gestión de riesgos empresariales. Los gestores de algunas unidades pueden prepararse a tomar más riesgos, mientras que otros son más conservadores. Por ejemplo, una función de venta agresiva puede centrar su atención en hacer una venta, sin una cuidadosa atención a las cuestiones de cumplimiento normativo, mientras que el personal de la unidad de contratación centra la atención significativa en asegurar el cumplimiento de todas las políticas y reglamentos internos y externos pertinentes. Por otra parte, estas diferentes subculturas

podrían afectar negativamente a la entidad. Pero al trabajar bien juntas las unidades pueden reflejar adecuadamente la filosofía de gestión de riesgos de la entidad.

La filosofía de gestión de riesgos de la empresa se refleja en prácticamente todo lo que hace la entidad, se debe capturar en las políticas, las comunicaciones orales y escritas, y la toma de decisiones. Si la administración hace hincapié en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de resultados e informes de excepción, o funciona de manera más informal en gran medida a través del contacto cara a cara con los gerentes clave, de importancia crítica es que la gestión refuerza la filosofía no sólo con palabras sino también con el comportamiento.

- **Integridad y valores éticos**

Constituye la estrategia y objetivos de la entidad y la forma en que se basan los juicios de valor, y estilos de gestión. La integridad de la administración y el compromiso con los valores éticos influyen en estas preferencias y juicios, que se traducen en normas de comportamiento. Debido a que la buena reputación de una entidad es tan valiosa, las normas de conducta deben ir más allá del mero cumplimiento de la ley. Los gerentes de las empresas bien administradas cada vez han aceptado la idea de que la ética paga y el comportamiento ético es un buen negocio.

La integridad en el proceso de gestión es un requisito previo para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de la entidad. La eficacia de la gestión de riesgos de la empresa no puede elevarse por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y supervisan las actividades.

Integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno de la entidad, que afecta el diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de gestión de riesgos empresariales.

El establecimiento de los valores éticos a menudo es difícil debido a la necesidad de considerar los intereses de varios partidos. Los valores de gestión deben equilibrar los intereses de las empresas, empleados, proveedores, clientes, competidores y el público. Equilibrar estos intereses puede ser complejo y frustrante porque los intereses son a menudo en desacuerdo. Por ejemplo, proporcionando un producto esencial (petróleo, madera o alimentos) puede causar problemas ambientales.

El comportamiento ético y la integridad de la administración son subproductos de la cultura corporativa, que abarca las normas éticas y de conducta y cómo se comunica y se refuerza. Las políticas oficiales especifican lo que el directorio y la gerencia quieren que suceda.

La cultura corporativa determina lo que realmente sucede, la alta dirección juega un papel clave en la determinación de la cultura corporativa. Como la personalidad dominante en la entidad, el presidente con frecuencia establece el tono ético.

Ciertos factores organizativos también pueden influir en la probabilidad de prácticas fraudulentas y cuestionables de información financiera. Esos mismos factores pueden influir en el comportamiento ético. Los individuos pueden participar en actos deshonestos, ilegales o contrarias a la ética, simplemente porque la entidad les da incentivos o tentaciones fuertes para hacerlo. Énfasis indebido en los resultados, sobre todo en el corto plazo, puede fomentar un ambiente interno inadecuado. Centrarse únicamente en los resultados a corto plazo puede hacer daño incluso a corto plazo. Concentración en la línea inferior - de ventas o beneficios a cualquier precio - a menudo evoca acciones no buscadas y reacciones. Tácticas de venta de alta presión, la crueldad en las negociaciones u ofertas implícitas de sobornos, por ejemplo, pueden provocar reacciones que pueden tener inmediato (así como de duración) efecto.

Otros incentivos por participar en prácticas de informaciones fraudulentas o cuestionables y, por extensión, de otras formas de comportamiento no ético

pueden incluir recompensas altamente dependientes de la información financiera y no financiera reportada, en particular para los resultados a corto plazo.

La eliminación o reducción de los incentivos y tentaciones inapropiados va de un largo camino hacia la eliminación de la conducta indeseable. Como se ha sugerido, esto se puede lograr siguiendo buenas prácticas comerciales y rentables. Por ejemplo, los incentivos de rendimiento, acompañados de controles adecuados, pueden ser una técnica de gestión útil, siempre y cuando los objetivos de rendimiento son realistas. Establecer objetivos realistas es una práctica de motivación, reduciendo el estrés contraproducente, así como el incentivo para la información fraudulenta.

Otra causa de prácticas cuestionables es la ignorancia. Los valores éticos deben ser no sólo comunicados sino también acompañado de una guía explícita respecto a lo que es correcto e incorrecto.

Códigos formales de conducta de las empresas son importantes para y la fundación de un programa de ética eficaz. Códigos abordan una variedad de problemas de comportamiento, como la integridad y la ética, los conflictos de intereses, los pagos ilegales o de otra manera inapropiados, y los acuerdos contrarios a la competencia.

Canales de comunicación ascendentes donde los empleados se sienten cómodos con lo que la información pertinente también es importante.

Se debe dar seguimiento de un código de conducta escrito, la documentación que los empleados reciben y entienden, y un canal de comunicaciones que apropiadas por sí solas no garantizan el código. También es importante sancionar el incumplimiento y establecer los mecanismos que fomentan la presentación de informes de los empleados de presuntos infractores, y a su vez tomar acciones disciplinarias contra los empleados que a sabiendas no reporten violaciones. Pero el cumplimiento de las normas éticas, aunque no conste en un código escrito, es igualmente válido con mayor eficacia por las acciones de la alta dirección y los ejemplos que se establecieron. Los empleados son propensos a desarrollar las mismas actitudes sobre el bien y el mal, los riesgos y controles, y sobre cómo se

muestre la alta dirección. Los mensajes enviados por las acciones de gestión se convierten rápidamente en la cultura corporativa. Y, el conocimiento de que el director general ha "hecho lo correcto" éticamente cuando se enfrentan a una decisión empresarial difícil envía un poderoso mensaje en toda la entidad.

- **Visión de la Junta Directiva**

Es la parte crítica del ambiente interno e influye significativamente en sus elementos. La independencia de la junta, la experiencia y conocimiento de sus miembros influye en el alcance de su participación en el control de las actividades, y la adecuación de sus acciones. La Junta debe estar preparada para cuestionar y examinar las actividades de gestión, dar puntos de vista alternativos, y debe incluir directores externos.

La junta debe ser un elemento activo e involucrado en la gestión de riesgos puesto que es el órgano supervisor, deberá poseer el suficiente conocimiento técnico para examinar las actividades de la gestión, presentan puntos de vista alternativos, y actuar frente a un ambiente adverso, la junta debe incluir directores externos.

Los miembros de la alta dirección pueden ser miembros del nivel ejecutivo, por su profundo conocimiento de la empresa. Pero tiene que haber un número suficiente de consejeros externos independientes no sólo para proporcionar un buen consejo, sino también para servir como examinador externo dando el equilibrio necesario en la gestión. Para que el ambiente interno sea eficaz, la junta debe tener al menos un consejero externo independiente.

Aunque una empresa históricamente podría no haber sufrido pérdidas y no tienen la exposición evidente a un riesgo significativo, la junta no sucumbe a la noción mítica que los acontecimientos con consecuencias seriamente adversas "no podría suceder aquí." Se reconoce que, si bien una empresa puede tener una sólida estrategia, los empleados competentes, los procesos de negocio definidos y tecnología fiable, que, al igual que todas las entidades, es vulnerable al riesgo, y se necesita un proceso de gestión de riesgos que funcione con eficacia.

- **Compromiso de competencia profesional**

La competencia profesional refleja los conocimientos y habilidades necesarias para realizar las tareas asignadas. El conocimiento y las habilidades necesarias a su vez pueden depender de los individuos, de la comprensión, capacitación y experiencia. Los factores considerados en el desarrollo de los niveles de conocimiento y habilidades incluyen la naturaleza y grado de juicio para ser aplicado a un trabajo específico.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizacional relevante incluye la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de mecanismos adecuados de presentación de informes. Por ejemplo, una función de auditoría interna debe estar estructurado de manera que logre la objetividad de la organización y permite el acceso sin restricciones a la alta dirección y el comité de auditoría de la junta directiva y el director ejecutivo de auditoría debe informar a un nivel dentro de la organización que permita la auditoría interna actividad para cumplir con sus responsabilidades.

Una entidad desarrolla una estructura organizativa adecuada a sus necesidades. Algunas son centralizadas, descentralizadas y demás. Algunos tienen relaciones jerárquicas directas, mientras que otros son más de una organización matriz. Algunas entidades están organizadas por la industria o línea de productos, por ubicación geográfica o por una red de distribución o comercialización en particular. Otras entidades, incluyendo muchas unidades gubernamentales estatales, locales e instituciones sin fines de lucro están organizadas por función.

La adecuación de la estructura organizativa de la entidad depende, en parte, de su tamaño y la naturaleza de sus actividades. Una organización muy estructurada con líneas jerárquicas formales y responsabilidades puede ser apropiada para una entidad de gran tamaño que cuenta con numerosas divisiones

operativas, incluyendo operaciones en el extranjero. Sin embargo, tal estructura podría impedir el flujo de información necesario en una pequeña empresa. Cualquiera que sea la estructura, una entidad debe organizarse para permitir una gestión eficaz de riesgos corporativos y llevar a cabo sus actividades a fin de lograr sus objetivos.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de autoridad y responsabilidad implica el grado en que los individuos y los equipos están autorizados y se les impulsa a utilizar la iniciativa para abordar y resolver los problemas, así como los límites a su autoridad. Incluye el establecimiento de relaciones de subordinación y protocolos de autorización, así como las políticas que describen las prácticas apropiadas de negocios, el conocimiento y la experiencia del personal clave y los recursos previstos para la realización de funciones.

Algunas entidades han delegado la autoridad para tomar decisiones al personal de primera línea es decir los problemas se arreglan en el momento que surgen y si la decisión se fundamenta en el mejor conocimiento y persona de más experiencia. Una empresa puede aprovechar esta táctica para ser más orientado al mercado o la calidad total, tal vez para eliminar defectos, reducir el tiempo de ciclo, o aumentar la satisfacción del cliente. La alineación de la autoridad y la rendición de cuentas a menudo están diseñadas para fomentar las iniciativas individuales, dentro de los límites. La delegación de autoridad significa ceder el control central de ciertas decisiones de negocio a las personas que están más cerca de las operaciones diarias de la empresa. Esto puede implicar el empoderamiento de vender productos a precios de descuento; negociar contratos a largo plazo de suministro, licencias o patentes; o que introduzca alianzas.

Un reto fundamental es delegar sólo en la medida necesaria para alcanzar los objetivos. Esto significa garantizar que la toma de decisiones se basa en las buenas prácticas para la identificación y evaluación de riesgos, incluidos los riesgos de tamaño y un peso de pérdidas potenciales frente a las ganancias en la determinación de que corre el riesgo de aceptar y cómo se van a gestionar.

Otro reto es asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad. Es esencial que las personas sepan cómo sus acciones están relacionadas entre sí y contribuyen al logro de los objetivos.

El aumento de la delegación a veces se acompaña intencionalmente por o el resultado de la racionalización o "aplanar" la estructura organizativa. El cambio estructural con propósito de fomentar la creatividad, tomar la iniciativa, y los tiempos de respuesta más rápidos puede mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente. Este aumento de la delegación podrá llevar a un requisito implícito para un mayor nivel de competencia de los empleados, así como una mayor rendición de cuentas. También requiere procedimientos eficaces para la gestión para supervisar los resultados de modo que las decisiones pueden ser anuladas o aceptadas como necesarias.

El ambiente interno está fuertemente influenciado por el grado en que las personas reconocen que tendrán que rendir cuentas. Esto es válido hasta el jefe del ejecutivo, quien, con la supervisión de la junta, tiene la responsabilidad final de todas las actividades de una entidad.

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**

Las prácticas de recursos humanos relacionados con la contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, compensación, y tomando las medidas correctivas envían mensajes a los empleados con respecto a los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Por ejemplo, las normas para la contratación de las personas más calificadas, con énfasis en la formación académica, experiencia laboral previa, los logros del pasado, y las pruebas de integridad y comportamiento ético, demuestran el compromiso de la entidad con las personas competentes y dignas de confianza. Lo mismo ocurre cuando las prácticas de reclutamiento incluyen, entrevistas formales en profundidad de empleo y formación en la historia, la cultura y estilo de funcionamiento de la entidad.

Las políticas de formación pueden reforzar los niveles esperados de desempeño y comportamiento al comunicar las funciones y responsabilidades

potenciales e incluyendo prácticas tales como escuelas de formación y seminarios, estudios de casos simulados y ejercicios de rol. Las transferencias y las promociones impulsadas por las evaluaciones periódicas de desempeño demuestran el compromiso de la entidad para la promoción de empleados calificados. Programas de compensación competitivos que incluyen incentivos de bonos sirven para motivar y reforzar un rendimiento excepcional, aunque los sistemas de recompensa deben estructurarse, y los controles deben realizarse para evitar la tentación indebida y obtener los resultados esperados. Las acciones disciplinarias envían un mensaje de que no se tolerarán las violaciones de comportamiento esperado.

Es esencial que los empleados sean capacitados para hacer frente a nuevos desafíos como los problemas y riesgos de los cambios de entidad y se vuelven más complejas impulsado en parte por las tecnologías en rápida evolución y la creciente competencia. La educación y la formación, la enseñanza en clase, autoestudio, o la formación en el puesto de trabajo, deben ayudar al personal al mantener el ritmo y hacer frente de manera efectiva con el entorno en evolución.

2.5.5.1.2 Establecimiento de Objetivos

Según (COSO, 2004) “Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.”

La fijación de objetivos es un requisito previo antes de la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos. Primero debe haber objetivos antes de que la administración pueda identificar y evaluar los riesgos para su logro y tomar las medidas necesarias para gestionar los riesgos.

“La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan

la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.” (COSO, 2004)

Tipos de Objetivos:

- ***Objetivos Estratégicos***

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con la misión/visión, reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

La misión de la entidad establece en términos generales lo que la entidad aspira a lograr. Cualquiera que sea el término que se utilice, como "misión", "visión" o "propósito" es importante que los administradores expresen su razón de ser como base de la entidad. A partir de esto, la dirección establece los objetivos estratégicos, formula la estrategia, y establece las operaciones conexas, el cumplimiento y los objetivos de información para la organización. Si bien la misión y los objetivos estratégicos de la entidad son generalmente estables, su estrategia y muchos objetivos relacionados son más dinámico y ajustados por cambios en las condiciones internas y externas. A medida que el mercado y las condiciones cambian, la estrategia y los objetivos correspondientes deben realinearse con los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son objetivos de alto nivel, alineados como herramienta de apoyo a la misión / visión de la entidad. Los objetivos estratégicos reflejan la elección de la dirección en cuanto a cómo la entidad tratará de crear valor para sus grupos de interés.

Al considerar formas alternativas para lograr sus objetivos estratégicos, la gestión identifica los riesgos asociados con una gama de opciones de estrategia y considera sus implicaciones. Diversas técnicas de identificación de eventos y de evaluación de riesgos, se utilizan para el proceso de fijación de la estrategia.

- ***Objetivos Relacionados***

El establecimiento de los objetivos relacionados que apoyan y están alineados con la estrategia en relación con todas las actividades de la entidad, es

fundamental para el éxito. Al centrarse primero en los objetivos estratégicos y la estrategia, la entidad está en condiciones de desarrollar los objetivos relacionados a nivel de entidad, el logro de los mismos creará y preservará el valor de la empresa. Los objetivos a nivel de entidad están relacionados e integrados con objetivos más específicos que caen en cascada a través de la organización establecidos para diversas actividades, tales como las ventas, la producción, la ingeniería, y las funciones de infraestructura.

Mediante el establecimiento de objetivos a nivel de la entidad y de la actividad, una empresa puede identificar los factores críticos de éxito. Estas son las cosas claves que deben ir bien si los objetivos han de ser alcanzados. Existen factores críticos de éxito para una entidad, una unidad de negocio, una función, un departamento o un individuo. Mediante el establecimiento de objetivos, la dirección puede identificar los criterios de medición de rendimiento, con un enfoque en los factores críticos de éxito.

Los objetivos deben ser fácilmente comprensibles y medibles. La gestión del riesgo empresarial requiere que el personal de todos los niveles tenga un conocimiento amplio de los objetivos de la entidad donde conozcan que es lo que ha de llevarse a cabo y cuál es el medio para medir lo que se está logrando.

Categorías de Objetivos Relacionados:

- *Objetivos operacionales:* Estos pertenecen a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo el rendimiento y los objetivos de rentabilidad y de salvaguardar los recursos contra la pérdida. Ellos varían en función de las decisiones de gestión sobre la estructura y funcionamiento.

Los objetivos operacionales deben reflejar las funciones de la entidad, del negocio en particular, la industria y los entornos económicos. Los objetivos necesitan, por ejemplo, para ser relevante a las presiones competitivas de calidad, tiempos de ciclo reducidos para llevar los productos al mercado, o cambios en la tecnología. La gerencia debe garantizar que los objetivos reflejan la realidad y las demandas del mercado, y se expresan en términos que permiten mediciones de rendimiento significativas. Un conjunto claro de

objetivos de operaciones vinculados a los sub-objetivos, es fundamental para el éxito. Los objetivos operacionales proporcionan un punto focal para dirigir los recursos asignados; si los objetivos de las operaciones de una entidad no son claros o bien concebidos, sus recursos pueden ser mal dirigidos.

- *Objetivos de Información financiera:* Estos pertenecen a la confiabilidad de la información. Incluyen informes internos y externos y pueden implicar la información financiera y no financiera.

Los informes confiables proporcionan información precisa y completa apoyando la gestión. Es compatible con la toma de decisiones de gestión y seguimiento de las actividades y el rendimiento de la entidad. Ejemplos de tales informes incluyen los resultados de los programas de marketing, informes de ventas diarias, calidad de la producción y de los empleados y los resultados de satisfacción del cliente. Informes también se refiere a los informes preparados para su difusión externa, tales como estados financieros, análisis de la gestión, y los informes presentados ante los organismos reguladores.

- *Objetivos de cumplimiento:* Estos pertenecen a la adhesión a las leyes y reglamentos pertinentes. Ellos dependen de factores externos y tienden a ser similares en todas las entidades en algunos casos y en toda una industria en otros. Las entidades deben llevar a cabo sus actividades, y a menudo deben tomar acciones específicas, de conformidad con las leyes y reglamentos pertinentes. Estos requisitos pueden estar relacionados con los mercados, los precios, los impuestos, el medio ambiente, el bienestar de los empleados, y el comercio internacional. Las leyes y reglamentos aplicables establecen normas mínimas de comportamiento, que la entidad integra en sus objetivos de cumplimiento. Por ejemplo, las regulaciones de salud y seguridad en el trabajo afectan en una empresa para definir su objetivo como "Etiquetar todos los productos químicos, de conformidad con los reglamentos." En este caso, las políticas y procedimientos se ocupan de los programas de comunicación, las inspecciones in situ, y la formación. El historial del cumplimiento de una

entidad afecta significativamente ya sea positiva o negativamente a su reputación en la comunidad y el mercado.

Logro de Objetivos

Un proceso adecuado para la fijación de objetivos es un componente crítico de la gestión de riesgos empresariales. Aunque los objetivos son mensurables hacia que la entidad se mueva en la realización de sus actividades, estos tienen diferentes grados de importancia y prioridad. En consecuencia, la entidad debe tener una seguridad razonable de que se alcancen determinados objetivos, a pesar de que en ciertos casos algunos no puedan ser alcanzados.

La gestión del riesgo empresarial eficaz ofrece una seguridad razonable de que se están alcanzando los objetivos de información de la entidad. Del mismo modo, debe haber una seguridad razonable de que se están alcanzando los objetivos de cumplimiento. El logro de los objetivos de información y de cumplimiento es en gran parte bajo el control de la entidad. Es decir, una vez que se han determinado los objetivos, la entidad tiene control sobre su capacidad para hacer lo que se necesita para cumplir con ellos.

Pero hay una diferencia cuando se trata de objetivos estratégicos y operativos, debido a que su logro no es el único dentro del control de la entidad. Una entidad puede llevar a cabo según lo previsto, sin embargo, ser superado por un competidor. Estos objetivos están sujetos a eventos externos como un cambio de gobierno, el mal tiempo, cambios económicos, donde una ocurrencia está más allá de su control. Incluso puede haber considerado algunos de estos eventos en su proceso objetivo de establecimiento y los trataron como teniendo una probabilidad baja, con un plan de contingencia en caso de que ocurrieran. Sin embargo, dicho plan sólo se mitiga el impacto de eventos externos. No garantiza que se alcancen los objetivos.

La gestión de riesgos empresariales de las operaciones se centra principalmente en el desarrollo de la coherencia de los objetivos y metas de toda la organización; la identificación de factores de éxito y los riesgos clave; la

evaluación de los riesgos y hacer respuestas informadas; implementar respuestas a los riesgos apropiadas y el establecimiento de controles necesarios; y la notificación oportuna de desempeño y expectativas. Para los objetivos estratégicos y los operacionales, la gestión del riesgo empresarial puede proporcionar una seguridad razonable de que la administración en su función de supervisión lo realiza en forma consciente, en el tiempo y la medida en que la entidad se está moviendo hacia el logro de estos objetivos.

Objetivos seleccionados y alineación al riesgo

Como parte de la gestión del riesgo empresarial, la gestión selecciona objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, a su vez asegura que se alinean con el apetito de riesgo de la entidad. La desalineación puede resultar en no aceptar el suficiente riesgo para alcanzar los objetivos o, por el contrario, aceptar demasiado riesgo. La gestión del riesgo empresarial eficaz no dictamina cuales objetivos debe la administración elegir, pero especifica un proceso que se alinea con los objetivos estratégicos y que garantice que los objetivos relacionados sean compatible con el apetito de riesgo de la entidad.

Apetito de Riesgo

El apetito de riesgo, es establecido por la junta directiva, como parte del establecimiento de la estrategia. Las empresas pueden expresar el apetito de riesgo como el equilibrio aceptable de crecimiento, riesgo y retorno, o como medidas de valor añadido de los accionistas ajustados al riesgo. Algunas entidades, como las organizaciones sin fines de lucro, expresan el apetito de riesgo como el nivel de riesgo que aceptarán en proporcionar valor a sus grupos de interés.

Hay una relación entre el apetito de riesgo de la entidad y su estrategia. Por lo general, cualquier número de diferentes estrategias pueden ser diseñadas para lograr un crecimiento deseado y volverlos en objetivos, cada uno con diferentes riesgos. La gestión del riesgo empresarial, aplicado en el establecimiento de la

estrategia ayuda a seleccionar una estrategia coherente con su apetito por el riesgo. Si el riesgo asociado a una estrategia es incompatible con el apetito de riesgo de la entidad, la estrategia se revisa. Esto puede ocurrir cuando la gestión formula inicialmente una estrategia que supere el apetito de riesgo de la entidad, o cuando la estrategia no abraza riesgo suficiente para permitir a la entidad lograr sus objetivos y misión estratégica.

El apetito de riesgo de la entidad se refleja en la estrategia, que a su vez dirige la asignación de recursos. Gestión asigna recursos a través de las unidades de negocio, con la consideración de la propensión al riesgo de la entidad y los planes estratégicos de las unidades de negocios individuales, para generar un retorno deseado en los recursos invertidos. Gestión mira para alinear la organización, las personas, los procesos y la infraestructura para facilitar la implementación de la estrategia de éxito y permitirá a la entidad para mantenerse dentro de su apetito de riesgo.

Según (Instituto de Auditores Internos de España , 2003) el apetito de riesgo es la cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar, además se debe considerar la tolerancia y la capacidad de la empresa a los riesgos, por lo cual el apetito indica el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, la tolerancia será la desviación a este nivel, y la capacidad el nivel máximo de riesgo que la empresa puede soportar. El apetito de riesgo puede ser definido cualitativamente, con categorías tales como alta, moderada o baja, o toman un enfoque cuantitativo mediante indicadores o medidas establecidas. La siguiente ilustración amplía la comprensión de los conceptos indicados.

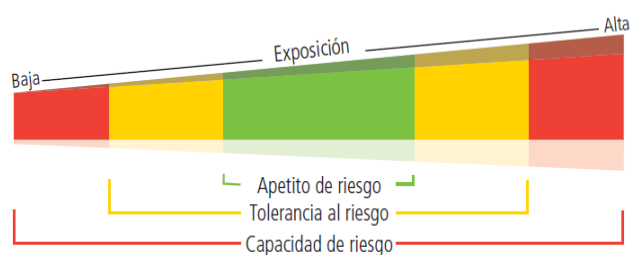


Figura 7 Descripción del apetito del riesgo
Fuente: Instituto de Auditores Internos de España

El apetito de riesgo deberá ser manifestado en función de cada objetivo estratégico que la empresa formule, así como la tolerancia significará los niveles aceptables de desviación del cumplimiento del objetivo, y la capacidad de alerta del incumplimiento. A continuación en el siguiente gráfico se exponen ejemplos para una mejor comprensión de los conceptos.

CONCEPTO	¿A QUÉ HACE REFERENCIA?	EJEMPLO
Apetito	Nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, aquel con el que se siente cómoda.	La empresa A quiere pagar un precio máximo por la licencia de 20 millones de €. Comienza la subasta y ofrece 10 millones de €. Esta cifra está dentro de los límites de riesgo que desea asumir, considerado el objetivo que persigue y el beneficio esperado de la explotación de esa licencia.
Tolerancia	Desviación respecto al nivel en el que la empresa se siente cómoda. Sirve de alerta para evitar llegar al nivel que establece su capacidad.	La subasta continúa y tras varias pujas un competidor ofrece 24 millones de €. La empresa debe decidir si hacer una oferta superior, sobrepasando el nivel que deseaba pagar inicialmente (20 millones de €). Finalmente puja por 25 millones de € y asume un riesgo que estaría por encima del nivel que deseaba asumir.
Capacidad	Nivel máximo de riesgo que la empresa puede soportar.	La subasta continúa y otro competidor llega hasta 29 millones de €. La empresa A sabe que los recursos máximos con los que cuenta son 30 millones de €. Si puja asumirá el máximo riesgo que sus actuales recursos le permiten, quedándose al límite de sus recursos, por lo que decide no seguir pujando.

Figura 8 Ejemplo de apetito de riesgo

Fuente: Instituto de Auditores Internos de España

A continuación se presentan los principios a tener en cuenta durante el proceso de definición y gestión del apetito de riesgo.



Figura 9 Principios en la definición y gestión del apetito de riesgo

Fuente: Instituto de Auditores Internos de España

La tolerancia de riesgo

La tolerancia de riesgo son los niveles aceptables de variación en relación con el logro de los objetivos, se puede medir y son a menudo en las mismas unidades que los objetivos relacionados.

Se utilizan medidas de rendimiento para ayudar a asegurar que los resultados reales estarán dentro de las tolerancias de riesgo establecidos. Por ejemplo, una empresa se centra en la entrega a tiempo al 98%, con una variación aceptable en el rango de 97% -100% del tiempo; o si se rige a la formación académica con una tasa de aprobación de 90%, con un rendimiento aceptable de al menos 75%; o que espera que el personal responda a todas las quejas de los clientes dentro de las 24 horas, pero acepta que hasta un 25% de las quejas puede recibir una respuesta dentro de las 24-36 horas.

En el establecimiento de tolerancias de riesgo, la administración considera la importancia relativa de los objetivos relacionados, y alinea las tolerancias al riesgo con el apetito de riesgo. Operando dentro de las tolerancias de riesgo proporciona una gestión con mayor seguridad de que la entidad se mantiene dentro de su apetito por el riesgo, lo que, a su vez, proporciona un mayor grado de comodidad que la entidad va a lograr sus objetivos.

2.5.5.1.3 Identificación de eventos

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización” (COSO, 2004)

Eventos:

Un evento es un incidente o suceso que emana de fuentes internas o externas que afecta a la aplicación de la estrategia o el logro de los objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo o negativo, o ambos.

En la identificación de eventos, la gestión de riesgos reconoce que existen incertidumbres, pero no sabe si se producirá un evento, ni cuándo, ni su impacto preciso en caso de que se produzca. Inicialmente considera una serie de eventos potenciales tanto de fuentes internas y externas, necesariamente se centra en si el impacto es positivo o negativo. De esta manera la gestión identifica no sólo los eventos potenciales con efectos negativos, sino también aquellos que representan oportunidades para llevarse a cabo.

Los eventos van desde lo obvio a lo oscuro, y los efectos de lo intrascendente a lo muy significativo. Para evitar pasar por alto hechos relevantes, se debe realizar la identificación aparte de la evaluación de la probabilidad de que ocurra el evento y su impacto, que es el tema de la evaluación de riesgos. Sin embargo, existen limitaciones prácticas, y a menudo es difícil saber dónde trazar la línea. Pero incluso los eventos con una posibilidad relativamente baja de ocurrencia no deben ser ignorados si el impacto en el logro de un objetivo importante es grande.

Factores de influencia

Como parte de la gestión del riesgo empresarial, se debe reconocer la importancia de la comprensión de los factores externos e internos y el tipo de eventos que pueden emanar de ella.

Eventos externos:

Económicos: Eventos relacionados que incluyen los movimientos de precios, la disponibilidad de capital, o reducir las barreras a la entrada de competidores, lo que resulta en mayor o menor costo de capital y nuevos competidores.

Entorno Natural: Eventos que incluyen inundaciones, incendios o terremotos, lo que podría dañar las plantas o edificios, restringido el acceso a las materias primas, o la pérdida de capital humano.

Político: Eventos que incluyen la elección de los funcionarios del gobierno con nuevas agendas políticas, las nuevas leyes y reglamentos, lo que resulta, por ejemplo, en el acceso recién abierto o restringido a los mercados extranjeros, o más, o menos impuestos.

Social: Eventos incluyen los cambios demográficos, las costumbres sociales, las estructuras familiares y de trabajo / prioridades de la vida, y la actividad de terrorismo, lo que resulta en el cambio de la demanda de productos y servicios, nuevos lugares de compra y los problemas de recursos humanos, y las paradas de producción.

Tecnológicos: Eventos que incluyen nuevas formas de comercio electrónico, lo que amplió la disponibilidad de los datos, la reducción de los costos de infraestructura, y la mayor demanda de servicios de base tecnológica.

Eventos Internos:

Infraestructura: Se analizan elementos que están considerados como necesarios para que la entidad pueda funcionar entre ellos tenemos disponibilidad de los activos, capacidad de los activos, acceso al capital, y complejidad. La disponibilidad de activos refiere al estado de los activos para el uso y correcto funcionamiento de la empresa. La capacidad de los activos refiere a si cumple con los requerido por la empresa para operar ejemplo la capacidad de las maquinarias para producir el promedio de producción, acceso al capital indica la disponibilidad de incrementar activos mientras que la complejidad analiza la estructura del capital de activos.

Personal: Eventos incluyen los accidentes de trabajo, las actividades fraudulentas y vencimiento de los contratos de trabajo, lo que resulta en la pérdida de personal disponible, daños monetarios o de reputación, y las paradas de producción.

Procesos: Los eventos incluyen la modificación de procesos sin protocolos de gestión de cambios adecuados, los errores de ejecución de procesos, y la entrega al cliente de outsourcing con una supervisión inadecuada, lo que resulta en la pérdida de cuota de mercado, la ineficiencia y la insatisfacción de los clientes y la pérdida de reputación del negocio.

Tecnología: Eventos incluyen recursos para manejar la volatilidad de volumen, las brechas de seguridad y tiempo de inactividad potencial de sistemas, lo que resulta en la reducción del atraso, las transacciones fraudulentas, y la imposibilidad de continuar con las operaciones de negocio.

La identificación de factores externos e internos que influyen en los acontecimientos es útil para la identificación eficaz de eventos. Una vez identificados los principales factores que contribuyen, la administración puede considerar su significado y centrarse en los acontecimientos que pueden afectar el logro de los objetivos.

Un fabricante e importador de calzado, por ejemplo, establecieron una visión de ser una empresa líder en los zapatos de los hombres de alta calidad. Para lograr esto, se dedicó a la fabricación de productos que combinan estilo, confort y durabilidad, utilizando las técnicas más avanzadas, junto con la compra de componentes de importación altamente selectiva. La compañía revisó su entorno operativo externo e identificó los factores sociales y eventos relacionados, tales como el cambio de la edad de su mercado consumidor primario y el cambio de tendencias en ropa de trabajo. Eventos de los factores económicos incluyen las fluctuaciones de moneda extranjera y los movimientos de los tipos de interés. Los factores internos de tecnología señalada a un sistema de gestión de la distribución obsoleta y factores de personal, a la formación de marketing inadecuada.

Además de la identificación de eventos a nivel de entidad, los eventos también deben ser identificados en el nivel de actividad. Esto ayuda a la evaluación de riesgos de enfoque en unidades o funciones de negocios

importantes, tales como ventas, producción, marketing, desarrollo de tecnología y la investigación y el desarrollo.

Técnicas de identificación de eventos

Las metodologías de identificación de eventos de una entidad pueden comprender una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo. Por ejemplo, la administración puede utilizar talleres grupales interactivos como parte de su metodología de identificación de eventos, con un facilitador que emplea una variedad de herramientas basadas en la tecnología para ayudar a los participantes.

Las técnicas de identificación de eventos buscan tanto el pasado como el futuro. Las técnicas que se centran en los acontecimientos pasados y tendencias consideran asuntos tales como historias de defecto de pago, los cambios en los precios de las materias primas y los accidentes con tiempo perdido. Las técnicas que se centran en las exposiciones futuras consideran asuntos tales como los cambios demográficos, las nuevas condiciones del mercado, y las acciones de la competencia.

Las técnicas varían ampliamente en el nivel de sofisticación. Si bien muchas de las técnicas más sofisticadas son específicas de la industria, la mayoría se derivan de un enfoque común. Por ejemplo, tanto los servicios financieros y las industrias de salud y seguridad utilizan evento de pérdida de seguimiento de las técnicas.

Estas técnicas comienzan con un enfoque en los acontecimientos históricos comunes donde los enfoques más básicos miran eventos basados en las percepciones del personal interno, mientras que las técnicas más avanzadas se basan en fuentes objetivas de eventos observables y luego se alimentan los datos en modelos de proyección sofisticados. Las empresas más avanzadas en la gestión del riesgo empresarial suelen emplear una combinación de técnicas que tienen en cuenta tanto en el pasado y los posibles acontecimientos futuros.

Las técnicas también varían en donde se utilizan dentro de una entidad. Algunos se centran en el análisis de datos detallados y crear una vista de abajo arriba de los hechos, mientras que otros se centran arriba hacia abajo.

Inventarios de eventos: Estos son los listados detallados de posibles acontecimientos comunes a las empresas dentro de una industria en particular, o para un proceso o actividad en particular común a través de las industrias. Los productos de software pueden generar listas pertinentes de eventos potenciales genéricos, que algunas entidades utilizan como punto de partida para la identificación de eventos. Por ejemplo, una compañía de llevar a cabo un proyecto de desarrollo de software se basa en un inventario que detalla los eventos genéricos relacionados con los proyectos de desarrollo de software.

Análisis Interno: Esto se puede hacer como parte de un proceso de rutina de ciclo de planificación de negocios, normalmente a través de las reuniones del personal de una unidad de negocio. El análisis interno a veces utiliza información de otras partes interesadas (clientes, proveedores, otras unidades de negocio) o de la experiencia de los miembros de la unidad (expertos funcionales internos o externos o el personal de auditoría interna). Por ejemplo, una empresa teniendo en cuenta la introducción de un nuevo producto utiliza su propia experiencia histórica, junto con la investigación de mercado externo para identificar eventos que han afectado el mercado.

Umbral desencadenantes: constan de indicadores de gestión como alertas a las áreas de interés mediante la comparación de las transacciones corrientes, o eventos, con criterios predefinidos. Una vez activado, un evento puede requerir una evaluación adicional o una respuesta inmediata. Por ejemplo, la gestión de una empresa controla el volumen de ventas en los mercados objetivo para los nuevos programas de marketing o de publicidad y re direcciona los recursos en base a resultados, rastrea las estructuras de precios de los competidores y considera cambios en sus propios precios, cuando se alcanza un umbral especificado.

Talleres y entrevistas: Estas técnicas identifican eventos aprovechando el conocimiento acumulado y la experiencia de gestión del personal y otras partes interesadas a través de discusiones estructuradas. El facilitador conduce una discusión acerca de los eventos que pueden afectar el rendimiento de la entidad o de la unidad de objetivos. Por ejemplo, un controlador financiero lleva a cabo un taller con miembros del equipo de contabilidad para identificar eventos que tienen un impacto en los objetivos de información financiera externa de la entidad. Al combinar el conocimiento y experiencia de los miembros del equipo, los acontecimientos importantes se identificó que de otro modo podrían perderse.

Análisis de flujo de procesos: Esta técnica considera la combinación de insumos, tareas, responsabilidades y salidas que se combinan para formar un proceso. Al tener en cuenta los factores internos y externos que afectan a insumos o actividades dentro de un proceso, una entidad identifica los eventos que podrían afectar la consecución de los objetivos del proceso. Por ejemplo, un laboratorio médico en sus mapas de procesos para la recepción y el ensayo de muestras de sangre. El uso de mapas de procesos, considera la gama de factores que podrían afectar a los insumos, las tareas y responsabilidades, la identificación de los riesgos relacionados con la muestra de etiquetado, transferencias dentro del proceso, y el personal de cambios de turno.

Indicadores de eventos - Mediante la supervisión de los datos correlacionados a los acontecimientos, las entidades identifican la existencia de condiciones que podrían dar lugar a un evento. Por ejemplo, las instituciones financieras han reconocido desde hace tiempo la correlación entre el retraso en los pagos de préstamos y el impago del préstamo eventual, y el efecto positivo de la intervención temprana. Monitoreo de patrones de pago permite la posibilidad de que por defecto a ser mitigado por la acción oportuna.

Metodologías de datos de eventos: Consta de repositorios de datos sobre eventos de pérdida individuales, son una fuente útil de información para identificar tendencias y causas profundas. Una vez que una causa fundamental ha sido identificada, la administración puede encontrar que es más eficaz para evaluar y tratar de hacer frente a eventos individuales. Por ejemplo, una empresa

que opera una gran flota de automóviles mantiene una base de datos de reclamaciones de accidentes y mediante el análisis concluye que un porcentaje desproporcionado de accidentes en número y cantidad monetaria están vinculados al personal de conductores de unidades particulares en situaciones geográficas específicas y grupos de edad.

La gestión de riesgos selecciona las técnicas que se adapten a su filosofía de gestión de riesgos y asegura que la entidad desarrolla capacidades de identificación de eventos necesarios y que las herramientas de soporte están en su lugar.

En general, la identificación de eventos tiene que ser robusto, ya que constituye la base de los componentes de la evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos.

Interdependencias

Los eventos a menudo no se producen de forma aislada. Un evento puede desencadenar otro, y los acontecimientos pueden ocurrir al mismo tiempo. En la identificación de eventos se debe entender cómo los eventos se relacionan entre sí. Mediante la evaluación de las relaciones, se puede determinar dónde están mejor dirigir los esfuerzos de gestión de riesgos. Por ejemplo, un cambio en una tasa de interés del banco central afecta a los tipos de cambio correspondientes a las pérdidas y ganancias de las transacciones de divisas de una empresa. La decisión de reducir la inversión de capital difiere de una actualización de los sistemas de gestión de distribución, haciendo que el tiempo de inactividad adicional y el aumento de los costos de operación. La decisión de ampliar la formación de marketing puede mejorar la capacidad de las ventas y la calidad del servicio, lo que resulta en un aumento de la frecuencia y el volumen de pedidos de los clientes constantes. La decisión de entrar en una nueva línea de negocio, con importantes incentivos vinculados al desempeño reportado, puede aumentar los riesgos de error en la aplicación de los principios de contabilidad y de presentación de informes fraudulentos.

Categorías de eventos

Puede ser útil para agrupar eventos potenciales en categorías. Al agregar eventos horizontalmente a través de una entidad y verticalmente dentro de unidades operativas de gestión, desarrolla una comprensión de las relaciones entre eventos, obteniendo información mejorada como base para la evaluación de riesgos. Mediante la agrupación de eventos similares, se puede determinar las oportunidades y riesgos.

La categorización de eventos también permite considerar la integridad de sus esfuerzos de identificación de eventos. Por ejemplo, una empresa puede haber categorizado eventos relacionados con las colecciones de los acreedores en una sola categoría denominada impagos acreedores. Mediante el examen de los acontecimientos en esta categoría, la dirección puede medir si se ha identificado todos los posibles eventos significativos relacionados con incumplimientos de los acreedores.

Algunas empresas desarrollan categorías de eventos basado en la categorización de sus objetivos, utilizando una jerarquía que comienza con objetivos de alto nivel y luego cae en cascada a objetivos pertinentes a las unidades de organización, funciones o procesos de negocio.

2.5.5.1.4 Evaluación de riesgos

Según (COSO, 2004) “La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la medida en que los eventos potenciales tienen un impacto en el logro de los objetivos. La administración evalúa acontecimientos desde dos perspectivas probabilidad e impacto, normalmente utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben ser examinados, de forma individual o por categoría. Los riesgos se evalúan tanto en forma inherente y de manera residual.”

La empresa considera tanto el riesgo inherente y residual. El riesgo inherente es el riesgo de una entidad por la ausencia de acciones para alterar la probabilidad o el impacto del riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de la administración para el riesgo. La evaluación de riesgos se aplica

primero a los riesgos inherentes. Una vez que se han desarrollado respuestas a los riesgos, la gestión de entonces considera el riesgo residual.

Metodologías y técnicas cuantitativas y cualitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas acorde a la disponibilidad de información y los sistemas de medición implementados dentro de la empresa frecuentemente se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Escalas de Medición

Los riesgos deben ser medidos en razón de su tratamiento posterior en base al nivel de riesgo que represente para lo cual se pueden utilizar 4 tipos de escalas de medición, como son nominales, ordinales, de intervalo y de proporción. Las mediciones nominal y ordinal se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y de razón son cuantitativas.

Medición Nominal

La medición nominal implica el agrupamiento de eventos por categorías, pudiendo utilizarse las ya determinados en la identificación de eventos externa (económica, tecnológica o medioambiental, social) interna (infraestructura, personal, procesos, tecnología), sin situar a un acontecimiento por encima de otro.

Medición Ordinal

En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, con etiquetas del tipo alta, media o baja o intervalos clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina la amplitud de la escala y los parámetros para determinar si un evento es más importante que otro.

Medición de intervalo

Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales. Es decir si el el intervalo inicial indica que el intervalo será de impacto del 1 al 3, el siguiente intervalo tendrá igual medición número es decir del 4 al 6 y a si consecutivamente.

Medición por ratios

Una escala de este tipo permite concluir que, si al impacto posible de un evento se le asigna un “tres” y al de otro se le asigna un “seis”, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. Esto es así porque la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace.

Técnica Cualitativa

Este tipo de técnica agrupa los acontecimientos en una escala ordinal y realiza la valoración de la probabilidad e impacto del riesgo en forma subjetiva, por lo cual estará muy ligado al conocimiento, juicio y comprensión de quien apliquen este tipo de técnica, para obtener una valoración más objetiva el puntaje asignado a un evento deberá ser discutido por parte de los involucrados y conocedores del riesgo.

Técnicas cuantitativas

Según (COSO, 2014) Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo, empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking.

Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

Técnicas probabilísticas

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Las técnicas probabilísticas incluyen modelos en

riesgo (incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo.

Técnicas no probabilísticas

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

Benchmarking

Algunas empresas utilizan técnicas de benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo.

Los tipos de benchmarking incluyen:

Interno: Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.

Competitivo/Sectorial

Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.

Líderes de sector

Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

Matriz de Riesgos

La matriz o mapa de riesgos es una forma de presentación de la evaluación de los riesgos, Según (COSO, 2014) “un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).”

Parámetros de la matriz

Como se indicó anteriormente la matriz se compone de los elementos de probabilidad e impacto, la multiplicación de ambos factores representara la valoración del riesgo. La probabilidad indica la posibilidad de ocurrencia de un evento mientras que el impacto es la pérdida que ocasiona el riesgo.

Valoración de los riesgos

Para valorar los riesgos se aplicara la siguiente fórmula

$$Var = P \times I$$

$$Var = Probabilidad \times Impacto$$

El personal de riesgos luego de haber asignado el puntaje que corresponda a la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado aplicara la formula y presentara en la matriz.

Jerarquización de los riesgos

Consiste en identificar aquellos que tienen un nivel de riesgo elevado determinado por la asignación de probabilidad e impacto para cada riesgo dentro de las categorías descritas anteriormente, esto permite conocer quienes requieren de medidas urgentes y cuales pueden no representar riesgo para la empresa.

La jerarquización según se basa en el siguiente proceso en:

- Asignación numérica de cada riesgo
- Asociación del evento con probabilidad e impacto

- Calculo de la valoración de riesgo
- Asignar el tipo de riesgo
- Ordenar en grado de riesgo.

Realizado este proceso aquellos riesgos que son intolerables pasaran a un proceso específico de análisis para obtener toda la información que podría aportar a la disminución del riesgo.

2.5.5.1.5 Respuesta a los riesgos

Según (COSO, 2004) “La dirección es el responsable de determinar cómo se responderá a los riesgos, las respuestas incluyen la cobertura de riesgos, reducir, compartir y aceptar. Al considerar su respuesta, gerencia evalúa el efecto sobre la probabilidad de riesgo e impacto, así como los costos y beneficios, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. Las categorías de respuesta al riesgo son:

- Evitarlo

Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo, esta estrategia será siempre nuestra primera alternativa a considerar. Se considerará evitar el riesgo cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

- Reducirlo

Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos, cuando el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de procedimientos y la implementación de controles. Las propuestas tomadas en esta estrategia nos permitirán mitigar la probabilidad o gravedad de las pérdidas.

- Compartirlo

Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo. Esta estrategia hace referencia a buscar respaldo y compartir con terceros parte del riesgo; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia como por ejemplo mediante una cobertura, aseguramiento o diversificación.

- Aceptarlo

No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo, En este caso simplemente se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.”

Las respuestas a los riesgos son de decisión del nivel legislativo de la empresa, para lo cual deberá considerar los siguientes puntos:

- *Efecto de la posible respuesta sobre la probabilidad e impacto*, y su alineación con la tolerancia al riesgo de la entidad, tomando en cuenta que una respuesta podría afectar a la probabilidad y al impacto de otra manera. En el análisis de las respuestas, el comité puede considerar los acontecimientos y las tendencias del pasado, y los posibles escenarios futuros. En la evaluación de respuestas usará las mismas métricas para evaluar los objetivos.
- *Costos y beneficios de las posibles respuestas*, puesto que los recursos no deben ser desperdiciados, en el análisis de costos y beneficios el comité utilizará la medida de cálculo que refleje en mayor proporción la afectación económica con más precisión, a su vez podrá utilizar el costo de oportunidad del uso de los recursos asignados a esa respuesta para comparar su real beneficio, sin embargo, el beneficio de una respuesta al riesgo se puede evaluar en el contexto del beneficio asociado con el logro del objetivo relacionado. Podrán utilizarse estimaciones para el cálculo de los costos con el objetivo de minimizar el tiempo de análisis siempre y cuando estos datos no se encuentren distorsionados de la realidad de la empresa o sean ajustados

a la misma. Al cálculo de costos y beneficios de la respuesta al riesgo debe tomarse en consideración los efectos en costo y beneficio de la gestión realizada actualmente.

- *Oportunidades en las opciones de respuesta* más allá de tratar con el riesgo específico cumplir con el objetivo planteado. La respuesta de riesgos no debe limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deben incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad.

Una vez que se han evaluado los efectos de respuestas a los riesgos se debe determinar la selección de una respuesta o combinación de respuestas diseñadas para traer probabilidad de riesgo e impacto dentro de las tolerancias de riesgo, la respuesta a ese riesgo no deberá sobrepasar los límites de tolerancia al riesgo, caso contrario el comité deberá reconsiderar el nivel de tolerancia establecido. Una vez que la gestión selecciona una respuesta, puede que tenga que desarrollar un plan de implementación para ejecutar la respuesta. Una parte crítica de un plan de implementación está estableciendo actividades de control para garantizar la respuesta al riesgo se lleva a cabo.

2.5.5.1.6 Actividades de control

Según (COSO, 2004) “las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar a la administración la ejecución de las respuestas al riesgo. Las actividades de control se producen en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una serie de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de funciones. Dependiendo de las circunstancias, una actividad de control en particular podría ayudar a satisfacer objetivos de la entidad en más de una de las categorías.”

COSO ERM expone una serie de actividades de control que se describen a continuación que podrán utilizarse para implementar las respuestas a los riesgos y la afectación del riesgo a riesgo residual.

Opiniones de nivel superior: La alta dirección revisa el desempeño real contra los presupuestos, previsiones, los períodos anteriores y competidores. Las principales iniciativas son indicadores como ejes de marketing, la mejora de los procesos de producción, y la contención de costos o los programas de reducción para medir el grado en que se están alcanzando los objetivos.

Gestión de la actividad: Consiste en actividades de revisión de los informes de rendimiento. Controles Físicos: Equipos, inventarios, valores, dinero en efectivo y otros activos son físicamente asegurados y contados y en comparación con las cantidades que se muestran en los registros de control periódicamente.

Indicadores de Desempeño: Relativos a diferentes conjuntos de datos operativos o financieros, junto con el análisis de las relaciones y acciones de investigación y correctivos, sirve como una actividad de control.

Segregación de funciones: Se dividen las funciones entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude. Por ejemplo, las responsabilidades para autorizar transacciones, registros, y el manejo del activo relacionado están divididas. Su control se basa informes por sucursal, región, producto, la identificación de tendencias y resultados relativos a las estadísticas y los objetivos económicos comparaciones con la competencia o líder entre otros.

Procesamiento de la Información: Una variedad de controles se llevan a cabo para comprobar la precisión, integridad, y la autorización de las transacciones. Los datos introducidos son objeto de controles o juego en línea de edición de archivos de control aprobados.

2.5.6 Información y Comunicación

Los sistemas de información deben ser utilizados para optimizar la comunicación interna de los datos e información de fuentes externas, proporcionando información para la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas en relación con los objetivos. La comunicación efectiva también debe fluir hacia abajo, y a los lados es decir cubrir toda la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de

la alta dirección respecto a las responsabilidades de gestión de riesgos y la seriedad con las que deben ser tomados.

Así cada unidad entiende su propio papel en la gestión del riesgo empresarial, tanto como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

Además se debe tener un medio de comunicación de la información significativa y una comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

La comunicación puede adoptar formas tales como manuales de políticas, memorandos, correos electrónicos, notas, transmisiones por Internet y mensajes grabados en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten por vía oral - en grupos grandes, pequeñas reuniones o sesiones uno -a-uno - el tono de voz y lenguaje corporal debe hacer hincapié en lo que se está diciendo.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con los clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar los riesgos y oportunidades. Del mismo modo, la asistencia a seminarios y asociaciones profesionales o industriales en el comercio y otras asociaciones puede proporcionar información valiosa.

Mantener la información consistente con las necesidades es particularmente importante cuando la entidad se enfrenta a cambios de la industria fundamentales, cambios en la demanda del cliente, competidores altamente innovadores al igual los sistemas de información debe cambiar según sea necesario para apoyar a los nuevos objetivos. Los sistemas deben identificar y capturar información financiera y no financiera necesaria, además procesar y reportar esta información en un plazo de tiempo y forma en que sean útiles en el control de las actividades de la entidad.

La arquitectura de los sistemas de información de una organización debe ser lo suficientemente flexible y ágil para integrar de manera efectiva con las partes externas afiliadas.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y adquisición de tecnología son aspectos importantes de la estrategia de la entidad, puede ser fundamental para el logro de objetivos. Las decisiones sobre la selección y la aplicación de tecnología dependen de muchos factores, incluyendo objetivos de la organización, las necesidades del mercado y los requisitos de la competencia.

Por tanto una comunicación efectiva deberá transmitir:

- La importancia y relevancia de la gestión del riesgo empresarial efectiva
- Los objetivos planteados de la empresa
- El apetito de riesgo y la tolerancia de riesgo

Los roles y responsabilidades del personal en efectuar y apoyar los componentes de la gestión del riesgo empresarial

Todo el personal, en especial los que tienen de funciones directivas o responsabilidades de gestión financiera, deben recibir un mensaje claro de la alta dirección que la gestión del riesgo empresarial debe ser tomada en serio. Tanto la claridad del mensaje y la eficacia con la que se comunica son importantes.

2.5.7 Supervisión

Los cambios dentro de una empresa se producen a diario como estructuras, personal, tecnologías, procedimientos, funciones, y más por lo cual es necesario que de igual manera la gestión de los riesgos cambie dinámicamente siempre en función de las necesidades de la empresa, con el objetivo de que la gestión de riesgos sea eficaz se requiere de supervisión constante que puede hacerse de dos maneras: a través de las actividades en curso o evaluaciones independientes.

La supervisión continua será el mejor método de supervisión ya que esta al día de la empresa. El monitoreo permanente está integrada en las actividades normales

de funcionamiento, que se repiten de una entidad. El seguimiento continuo se realiza en una base de tiempo real, reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes, y está arraigada en la entidad.

Muchas actividades sirven para controlar la eficacia de la gestión de riesgos de la empresa en el curso normal de funcionamiento de la empresa. Estos se derivan de las actividades regulares de la dirección, lo que podría implicar el análisis de varianza, las comparaciones de la información de fuentes dispares, y para abordar situaciones inesperadas.

CAPITULO III

3 DESARROLLO DEL MANUAL GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS



CONFIDENCIAL DE
USO INTERNO

VIGENCIA: 15/05/2015	CÓDIGO: MGRC.1	VERSIÓN: 1	PÁGINA: 1 DE 60
--------------------------------	--------------------------	----------------------	---------------------------

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS

ALCANCE: PERSONAL DE LA EMPRESA BLINDEX EXTREM CIA. LTDA.

ETAPAS	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
ELABORADO POR:	Ing. Marcelo Caiza	Tesista	22/04/2015	
REVISADO POR:	Dr. Fabián Guzmán	Asesor	05/05/2015	
APROBADO POR:	Directorio Blindex Extrem	Directorio Blindex Extrem	15/05/2015	

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 2

1. Introducción

La gestión de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que posibilita una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

La gestión de riesgos en una empresa permite anticiparse a las eventuales pérdidas por sucesos adversos no previstos, monitorea constantemente las incertidumbres y genera políticas de respuesta a los riesgos, Blindex Extrem ha implementado un proyecto de identificación, evaluación y gestión de respuesta a estos eventos, pese a aquello requiere de un instrumento que le permita continuar con la gestión de riesgos, por tanto como complemento al proyecto inicial se pretende elaborar una herramienta que facilite la difusión y comprensión de la gestión de riesgos a todo nivel dentro de la empresa, de esta manera se le otorga una estructura donde se establezcan criterios y requerimientos para la gestión de riesgos.

Es por lo cual se decide elaborar un manual de gestión de riesgos operativos y financieros que servirá a la empresa como un marco de referencia el cual podría actualizarse y adaptarse según las necesidades y cambios pertinentes. Desarrollar un manual para la empresa será de gran ayuda para que la dirección pueda facilitar el conocimiento de los riesgos, fomenta la capacitación al resto del personal; y así lograr un compromiso de participación en cada área que compone la empresa.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Definir las metodologías, políticas, y procedimientos de los riesgos financieros y operativos, así como los límites y actividades de control, mediante una representación clara y estandarizada para que el personal de la empresa pueda dar cumplimiento de la gestión de riesgos.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 3

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar atribuciones y responsabilidades en la gestión de riesgo operativo y financiero.
- Definir los criterios, lineamientos, instrumentos y procedimientos para la administración eficaz de los riesgos operativos y financieros como una buena práctica de gobierno y mejoramiento continuo.
- Establecer una metodología de evaluación y análisis sólido que sirva como guía para la aplicación de la gestión de riesgos.
- Establecer el proceso adecuado de gestión de riesgos.

3. Alcance

El manual de gestión de riesgos está dirigido para uso de todo el personal que conforma la institución. Es de exclusividad del área de riesgos, pero es de competencia de todos los departamentos que se encuentran inmersos con los diferentes riesgos existentes que amenazan la empresa, es obligación de los empleados involucrados con procesos que impliquen riesgos conocer las disposiciones del presente documento.

4. Marco Jurídico

El presente manual ha sido desarrollado precautelando la observancia de las normas jurídicas y administrativas que regulan en contexto una buena práctica empresarial entre ellas tenemos:

Externas:

- Ley de Compañías
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías
- Coso ERM

Internas

- Estatutos de la empresa Blindex Extrem Cía. Ltda.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 4

5. Responsabilidades en la gestión de riesgos operativos y financieros

5.1. Directorio

El directorio como organismo máximo de la institución es la última instancia de decisión y por tanto debe estar correctamente informada de la gestión integral de riesgos.

Responsabilidades del directorio

El directorio recibe, analiza y aprueba en la junta ordinaria anual el informe del comité de riesgos el cual contiene su pronunciamiento acerca del cumplimiento de los lineamientos establecidos en el presente manual. Las principales responsabilidades el directorio son:

- Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume la empresa.
- Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de riesgos además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la organización.
- Informarse de los riesgos asumidos, la evolución, el perfil de los mismos y su efecto en las ganancias de la empresa y su creación de valor.
- Aprobar la incursión en nuevos negocios, creación de productos, y nuevos riesgos que asuma la empresa.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 5

- Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos, compatible con las actividades, estrategia y objetivos institucionales, y que permitan una eficaz reacción a situaciones adversas.
- Implantar medidas correctivas en caso de que las estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la gestión de riesgos no se cumplan, se cumplan parcialmente o de manera incorrecta.

5.2. Unidad de Gestión de Riesgos

Con el objetivo de incorporar a la estructura de la empresa un equipo especializado en riesgos se crea la Unidad de Gestión de Riesgos que será la unidad administrativa encargada de dar cumplimiento a las funciones relacionadas al manejo de los riesgos. Esta unidad será ubicada en el nivel asesor de la estructura de la empresa como una unidad independiente de carácter evaluador, analítico y asesor, la misma no tiene autoridad de mando es decir no toma decisiones ni ordena se limita a reportar, controlar, supervisar y proponer, al ubicarla en este nivel jerárquico podrá tener acceso a la comunicación y reporte de los niveles ejecutivos, tendrá un grado de autoridad para implementar sus propios estudios, efectuar análisis, recomendaciones y reportara directamente a los niveles directivos y si el caso lo requiere a los niveles legislativos. En el anexo N^a 1 se puede visualizar el organigrama incorporada la unidad.

La unidad a su vez será un ente de control visible y permanente, podrá emitir observaciones así como propuestas de mejora en el ámbito que le compete. La estructura de la unidad se plasma en función de las necesidades y realidad de la empresa por tanto la unidad estará compuesta por el Comité de Gestión Riesgos que será el órgano de supervisión, control, y emisor de políticas y procedimientos en esta unidad, debajo el mismo se encontrará al asistente de riesgos quien será el recurso humano encargado de ejecutar lo que emita su superior.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 6

Responsabilidades de la unidad de gestión de riesgos

- Revisar y aprobar estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la de riesgos operativos y financieros o reformas propuestas por el asistente de riesgos y, someterlos a la aprobación del Directorio;
- Establecer políticas necesarias para una clara delimitación de responsabilidades, estableciendo un marco operativo y de control que incluye normas de procedimientos, técnicas de medición, definición de límites, así como el sistema de control y revisión de estos.
- Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la gestión de riesgos;
- Proponer al Directorio los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo;
- Informar oportunamente al Directorio respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados;
- Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación a la creación de valor con relación a los límites establecidos para cada riesgo;
- Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al Directorio;
- Proponer al Directorio la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la gestión de riesgos;
- Realizar el informe de análisis de Riesgos en forma mensual
- Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos en la exposición a riesgos

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 7

- Evaluar y someter a aprobación del Directorio los planes de contingencia y continuidad del negocio, asegurando la aplicabilidad y cumplimiento de los mismos.

5.3. Comité de Gestión de Riesgos

El comité de gestión de riesgos se crea como el órgano de supervisión, control, y emisor de políticas y procedimientos relacionados al manejo de los riesgos como medida de promoción y velación de mejores prácticas a nivel integral en la empresa. Su objeto principal es ser el ente que dirija la gestión de riesgos, velara por el cumplimiento de los niveles de exposición al riesgo, diseña desarrolla, propone, y mantiene actualizadas las políticas de gestión de riesgo. Elabora planes estratégicos de implementación para la gestión de riesgos, entre otros inherentes.

El comité de gestión de riesgos estará conformado por tres representantes que en sus funciones cumplen perfiles gerenciales y de relación directa con la gestión de riesgos, por tanto estará compuesto del Gerente General, Gerente de Producción y la Gerencia Comercial, a falta de una persona y por caso fortuito la Gerencia Administrativa será la persona encargada de remplazar a los miembros dentro del comité en sus reuniones. Entre los miembros del comité bajo acta se elegirá un presidente que durará un año en sus funciones, y podrá ser reelegido por dos veces consecutivas. Todos los participantes del comité tienen derecho a voz y voto en iguales circunstancias.

Responsabilidades de Comité de Gestión de riesgos

- Revisar y aprobar estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la de riesgos operativos y financieros o reformas propuestas por el asistente de riesgos y, someterlos a la aprobación del Directorio;
- Establecer políticas necesarias para una clara delimitación de responsabilidades, estableciendo un marco operativo y de control que

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 8

incluye normas de procedimientos, técnicas de medición, definición de límites, así como el sistema de control y revisión de estos.

- Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la gestión de riesgos;
- Proponer al Directorio los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo;
- Informar oportunamente al Directorio respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados;
- Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación a la creación de valor con relación a los límites establecidos para cada riesgo;
- Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al Directorio;
- Proponer al Directorio la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la gestión de riesgos;
- Realizar el informe de análisis de Riesgos en forma mensual
- Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos en la exposición a riesgos
- Evaluar y someter a aprobación del Directorio los planes de contingencia y continuidad del negocio, asegurando la aplicabilidad y cumplimiento de los mismos

5.4. Asistente de Comité Gestión de Riesgos

El asistente de riesgos será la persona encargada de la ejecución de lo que establezca o dictamine el comité de gestión de riesgos, por tanto cumplirá con funciones de apoyo pese a aquello requiere de capacidad analítica, puesto que será la persona que represente a la unidad permanentemente.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 9

Responsabilidades de Asistente de Comité de Gestión de Riesgos


El asistente de riesgos será la persona responsable de las funciones que se describen a continuación y demás que el comité considere:

- Cumplir y hacer cumplir con el presente manual
- Identificar, medir, y evaluar periódicamente los riesgos
- Reportar el funcionamiento de los controles impuestos
- Dar seguimiento a las disposiciones y observaciones emitidas por el comité
- Llevar un registro de riesgos suscitados
- Elaborar la matriz de riesgos mensual para revisión
- Colaborar con la difusión y capacitación de gestión de riesgos
- Controlar y reportar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el presente manual
- Llevar en un archivo la documentación producto de la identificación y evaluación de los riesgos
- Investigar los riesgos para identificar los riesgos
- Mantener estadísticas e indicadores relacionados a los riesgos
- Reportar mensualmente los riesgos encontrados por unidad administrativa
- Resolver inquietudes del personal relacionadas a los riesgos

5.5.Unidades administrativas en general:

Debido a que los riesgos pueden darse en cualquiera de las unidades que componen la empresa es necesario especificar las responsabilidades de dichas unidades las cuales son:

- Reportar eventos que consideren pueden tener un impacto negativo dentro de la empresa

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 10

- Reportar la realización de los riesgos identificados fruto de los controles y dar seguimientos a la mitigación de los mismos.
- Cumplir con las disposiciones de riesgos en cuanto a controles y medidas de mitigación.
- Fomentar la filosofía y cultura de riesgos.

6. Gestión de riesgos financieros y operativos Blindex Extrem Cia. Ltda.

Uno de los objetivos de la gestión de riesgos es el manejo y la cobertura de los mismos, ejecutando para ello todas las actividades necesarias para lograr mantener a las entidades en dirección de sus objetivos de rentabilidad esperada, promoviendo la eficiencia de las operaciones y el mantenimiento del capital. El objetivo esencial de la gestión de riesgos es garantizar la solvencia y estabilidad empresarial, con un manejo adecuado de los riesgos al que estén expuestos, que permita lograr el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma que se logre optimizar la relación riesgo rendimiento. Con el fin de establecer la gestión de riesgos como una buena práctica de gobierno la empresa define las siguientes etapas a ser cumplidas como parte de una gestión objetiva y de mejoramiento continuo:

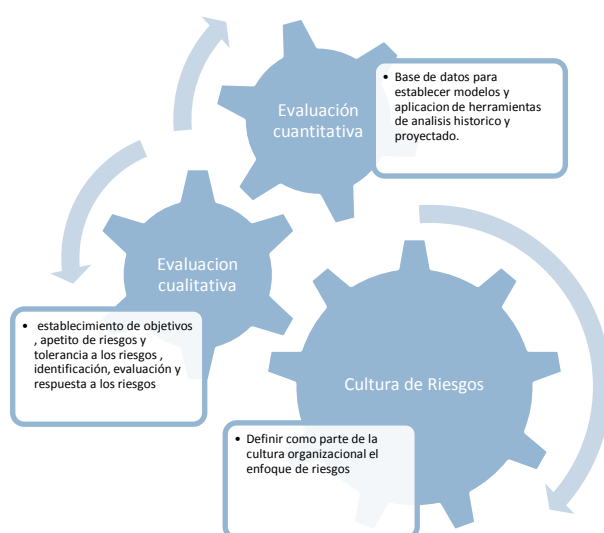



Figura 10 Etapas de la Administración de Riesgos
Fuente: Instituto de Auditores de España

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 11

- **Cultura de riesgos:** es parte de la cultura organización con un enfoque de riesgos principalmente en el comportamiento ético.
- **Evaluación cualitativa:** establecimiento de objetivos , apetito de riesgos y tolerancia a los riesgos , identificación, evaluación y respuesta a los riesgos
- **Evaluación cuantitativa:** Base de datos para establecer modelos y aplicación de herramientas de análisis histórico y proyectado.

Componentes para la gestión de riesgos operativos y financieros

Blindex Extrem. Cia. Ltda. utiliza como marco referencial al enfoque COSO ERM, para establecer los componentes de la gestión de la empresa y los expresa de la siguiente manera:

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 12

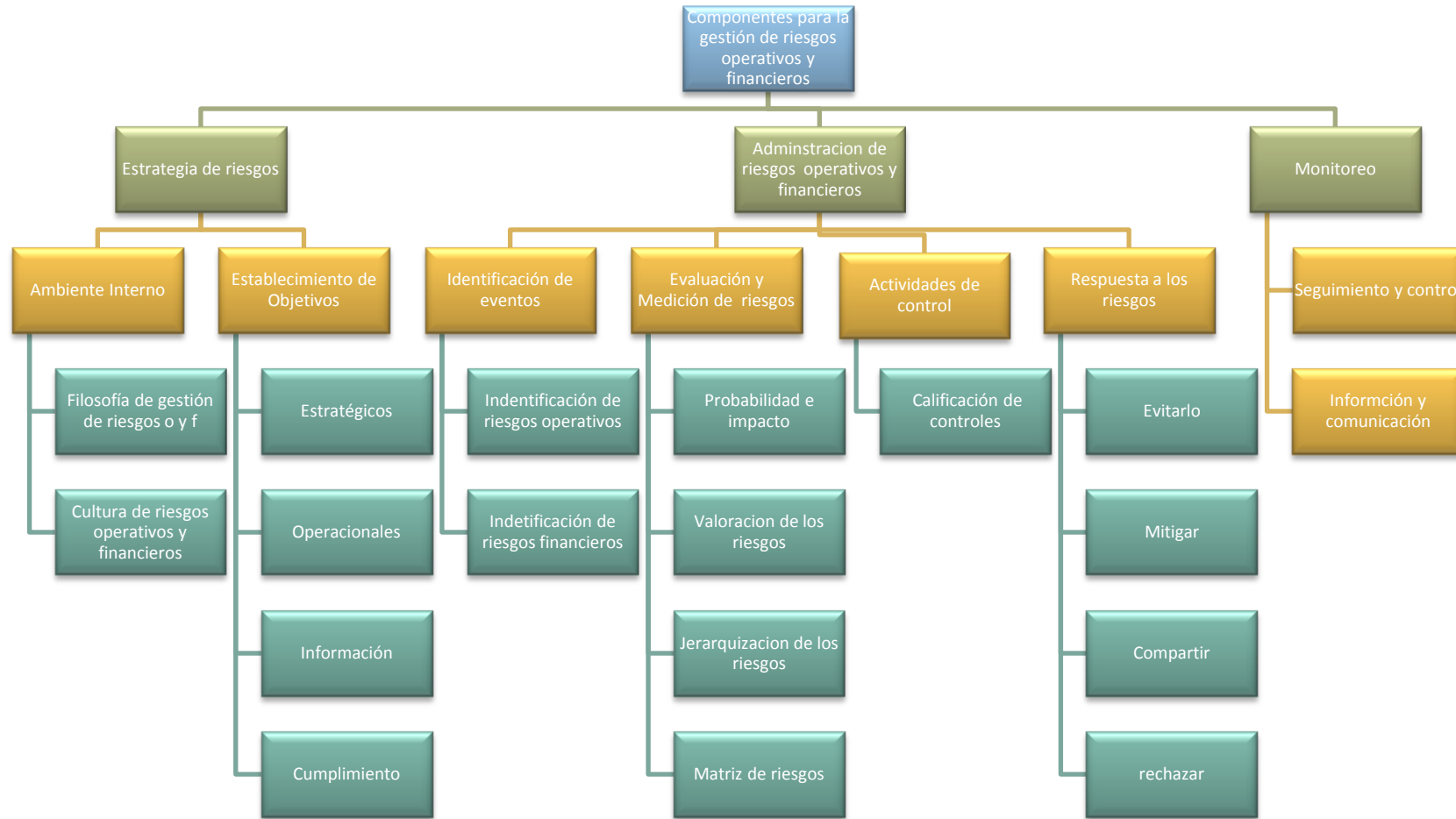


Figura 11 Componentes de gestión de riesgos operativos y financieros
 Fuente: Instituto de Auditores de España

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 13

6.1. Estrategia de riesgos

6.1.1. Ambiente interno

El ambiente en el cual el personal se desenvuelve dentro de la empresa es indispensable para una comprensión integral de los riesgos, puesto que incide en el cumplimiento de los objetivos individuales, de unidad y a nivel compañía. El compromiso desde la dirección y los niveles ejecutivos deben ser transmitidos en un ambiente estructurado para crear conciencia en cada nivel de la empresa y que cada empleado pueda realizar correctamente sus funciones con conocimiento que de sus acciones tienen un impacto positivo o negativo a nivel empresarial.

El ambiente interno se compone de muchos elementos, entre ellos encontramos la filosofía de gestión de riesgos, el apetito de riesgo o riesgo aceptado, valores éticos, la competencia y el desarrollo del cómo se asigna autoridad y responsabilidad., la integridad y valores éticos. La dirección establece los lineamientos de conducta ética es importante que se preste atención al cumplimiento de dichos lineamientos ya que resulta eficaz el control desde la propia conducta ética.

a) Filosofía de gestión de riesgos operativos y financieros

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todo lo que hace, desde el desarrollo e implementación de estrategias para sus actividades del día a día. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

Declaración de la filosofía de gestión de riesgos operativos y financieros

En medio de un creciente y cambiante medio, Blindex Extremos precisa un enfoque basado en la gestión de riesgos financieros y operativos, que fomente un análisis estratégico amplio, integrando al mismo tiempo valores y creencias fundamentales. Para ello, aspiramos que la gestión de riesgos se convierta en nuestra ventaja competitiva.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 14

La empresa a través de la gestión de riesgos busca el logro de objetivos y la creación de valor para los grupos de interés. Siendo un modelo iterativo de información del riesgo, que facilita el flujo de información y haga hincapié en la comunicación a través de toda la organización. Este modelo proporciona información acerca de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, con el fin de mejorar continuamente nuestra estrategia de riesgo a escala empresarial y asegurar el cumplimiento de la estrategia.

La gestión de riesgos operativos y financieros concede a nuestro personal las herramientas y capacidades que les permitan superar aquellas barreras que se opongan a sus esfuerzos por superar las expectativas. Comprendiendo que el riesgo y el control son tareas propias de todos, nuestro personal identifica de manera proactiva, más eficiente y económica, el riesgo implícito en la entrega de productos servicios al mercado. Nuestro modelo de gestión de riesgos permite que el personal vea el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparse a posibles oportunidades y actuar sobre ellas. Un principio fundamental de nuestra organización consiste en mantener respeto e integridad frente a nuestros empleados, clientes y grupos de interés. Al incorporar la gestión de riesgos a nuestras prácticas empresariales diarias y las medidas de rendimiento relacionadas, el modelo de dicha gestión nos asegura que mantenemos los estándares éticos más elevados siguiendo nuestros valores fundamentales.

b) Cultura de riesgos operativos y financieros

Como parte de la estrategia de riesgos es necesario mantener una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético, para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 15

Liderazgo y estrategia:

- El directorio y el nivel ejecutivo deben demostrar su compromiso con los valores y la ética desde su propio comportamiento y su quehacer diario.
- Promover la misión, visión y objetivos para que el personal se sienta identificado con el cumplimiento de los mismos.

Personas y comunicación

- La dirección tiene el compromiso de valorar la competencia profesional y el conocimiento que demuestren así sus empleados.
- El conocimiento debe ser transmitido y la responsabilidad se debe compartir las decisiones no solo se toman a nivel gerencial sino por cada persona empoderándose de su trabajo.

Responsabilidad y motivación

- Los esfuerzos deben ser medidos y recompensados
- El comportamiento no ético debe ser sancionado.
- Promover mecanismos mediante los cuales el persona reporte situaciones de incumplimiento ético.
- Incentivar al personal actué transparentemente y comunicar errores por iniciativa propia.

Para fomentar la cultura de riesgos en la empresa se desarrollan las siguientes actividades como parte del proceso permanente de la empresa:

- Comunicar y capacitar al personal actual y nuevo sobre la gestión de riesgos operativos y financieros.
- Capacitar el personal en general en técnicas de identificación de riesgos y manejo de los mismos
- Diseñar herramientas de control y evaluación de riesgos como parte de un proceso de mejora continua.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 16

6.1.2. Establecimiento de objetivos:

La empresa Blidenx Extrem en el afán de generar valor para sus grupos de interés establece sus objetivos en concordancia con el riesgo aceptado por la empresa. “Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma”. (COSO, 2014)

Los objetivos se fijan a escala estratégica de los cuales se desprenden los objetivos relacionados es decir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en el Anexo 2 se puede observar los objetivos estratégicos y la derivación de las categorías.

Categorías de objetivos: según COSO ERM los objetivos se categorizan de la siguiente manera:

- **Objetivos Estratégicos**

Consisten en metas de alto nivel que se alinean con la misión/visión, reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

- **Objetivos Operacionales**

Se relacionan con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluye el desarrollo y alcance de los objetivos, como la salvaguarda de los recursos contra las pérdidas.

- **Objetivos de Información Financiera**

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 17

Se refieren a la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera o no financiera, acorde con principios contables y de auditoría, la cual (información) también puede ser interna o externa.

- Objetivos de cumplimiento

Establecen la adhesión de la entidad en cuanto al cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que pueden afectar positiva o negativamente la imagen organizacional.

6.2. Administración de riesgos operativos y financieros

6.2.1. Identificación de eventos

La identificación de eventos partirá de la ejecución del proceso de monitoreo constante por parte del personal de riesgos, pero a su vez también representa la coordinación del área de riesgos con los niveles gerenciales y legislativos, ya que es muy importante tomar en cuenta los sentires y expresiones que cada área a nivel independiente va identificado en la ejecución de sus actividades.

En la identificación de eventos es importante establecer los eventos reales y potenciales que significaran riesgos en el cumplimiento de objetivos, generen pérdidas económicas, así como pueden afectar a la continuidad del negocio.

La identificación de eventos es la base de análisis de riesgos, puesto que si existe una correcta identificación se pueden implementar políticas y procedimientos que controlen los impactos de ocurrirse el enveto.

Los eventos pueden tener un impacto negativo o positivo, aquellos que tienen un impacto positivo representan oportunidades para la empresa, por lo cual deberán ser tomados en cuenta para alinear la estrategia con el fin de aprovecharlos, en cambio aquellos que tienen un impacto negativo deberán ser sujetos de evaluación y establecimiento de controles.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 18

Los eventos de mayor impacto en el logro de un objetivo estratégico aunque con una probabilidad baja de ocurrencia requieren de un plan de acción que minimice en gran parte su realización si fuera un evento potencial o real.

Los eventos pueden ser de dos tipos reales o potenciales, y dependiendo de la naturaleza tendrán un tratamiento diferenciado:

- **Eventos reales:** constituyen aquellos que generan pérdidas para la empresa, de estos se establece el perfil de riesgos, así como una respuesta a los mismos de acuerdo con el nivel de riesgo y se aplican técnicas de evaluación y control.
- **Eventos potenciales:** la identificación de los mismos permite anticiparse a la materialización de estos como riesgos.

Técnicas de Identificación de Eventos

A continuación se describen las técnicas que se pueden utilizar para identificar tanto riesgos financieros como operativos. Las técnicas de identificación de eventos se basan en el pasado como en el futuro, y pueden ser utilizadas independientemente o una combinación de ellas. A continuación, se presenta una serie de técnicas de identificación de eventos y su aplicación.

Inventario de Eventos

El inventario es un listado de eventos frecuentes de una unidad administrativa específica. Aporta a la comprensión de los riesgos comunes y permite un control de su probabilidad. Son elaborados por los representantes de cada área debido a su nivel de conocimiento.

Talleres de Trabajo

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles,

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 19

con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

Entrevistas

Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

Cuestionarios y Encuestas


Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

Análisis de Flujos de procesos

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

Indicadores de riesgo

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales. los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que,

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 20

dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido.

Debido a la naturaleza de los riesgos entre operativos y financiero se ha establecido un proceso diferenciado para la identificación de los mismos, que se detalla a continuación en el siguiente gráfico:

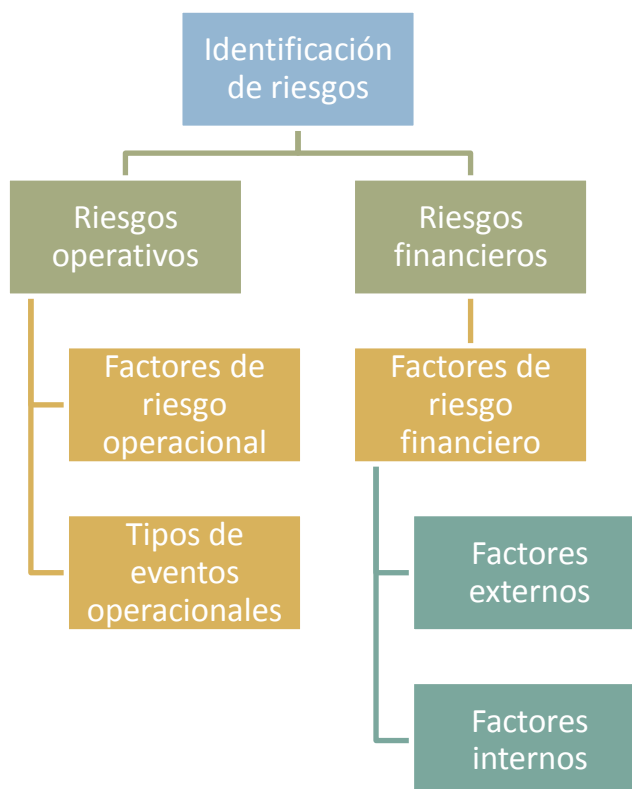


Figura 12 Identificación de eventos por tipo de riesgo

Identificación de riesgos operativos:

a) Factores de riesgo operacional:

Los factores de riesgo son la causa primaria u origen de las fallas que deben ser controladas y monitoreadas con el fin de minimizar la probabilidad de incurrir en

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 21

pérdidas por operaciones mal ejecutadas. A continuación en el siguiente gráfico se ilustran los principales factores de riesgo operacional:



Figura 13 Factores de riesgo operacional
Fuente: Basilea I

Procesos:

Los procesos deben ser clasificados en estratégicos, productivos y de apoyo; los cuales deben estar debidamente documentados y gestionados de tal forma que se pueda minimizar la probabilidad de que surja un evento de impacto negativo para la empresa.

A fin de dar cumplimiento a los objetivos y la estrategia de la empresa los procesos debe estar alineado en lo que se desea cumplir y están agrupados de la siguiente manera:

Procesos estratégicos:

Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

Procesos productivos:

Es el conjunto de operaciones relacionados directamente con la elaboración del producto o servicio, son los ejecutores de la estrategia, está conformado por las operaciones de diseño, producción y de distribución.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 22

Procesos de apoyo:

sirven de soporte a los procesos productivos y de estratégicos, son los proveedores de recursos para la ejecución de los demás procesos, forman parte de un buen gobierno corporativo, y son necesarios para un buen desarrollo empresarial.

De los grupos de procesos que se definieron es indispensable identificar los procesos críticos los cuales por su mal ejecución podrían significar pérdidas para la empresa, para lo cual se deben implementar mecanismos o alternativas que eviten su mal funcionamiento.


Personas:

El capital humano es uno de los factores críticos de la empresa por tanto debe estar bien administrado ya que las fallas por falta de planeación, políticas y procedimientos referidos al capital humano son los más comunes factores de riesgos operativo. Para evitar eventos la empresa debe contar con los siguientes procesos:

- *Procesos de incorporación:* Comprenden los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal
- *Procesos de permanencia:* Comprende la creación de condiciones laborales adecuadas, la motivación mediante sistemas de evaluación y promoción, la capacitación, y el crecimiento laboral por planes de carrera.
- *Procesos de desvinculación:* comprende la finalización de la relación laboral por causas regulares o por observaciones en el personal.

Tecnología:

La tecnología puede ser de gran incidencia en la continuidad del negocio inclusive aquellos servicios prestados por terceros, la tecnología debe garantizar la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable, esto se logra con el establecimiento de políticas, procesos y procedimientos que aseguren el normal funcionamiento de la empresa.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 23

Eventos externos:

Corresponde a aquellos eventos ajenos al control de la empresa que pueden influir y afectar en el desarrollo de los procesos, personas y tecnologías de información.

Tipos de eventos operativos:

Los posibles eventos a ocurrir son los siguientes:

- **Fraude interno:** pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a cometer fraude, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales, excluidos de los eventos de diversidad/discriminación, en las que se encuentra implicada, al menos una parte interna de la empresa
- **Fraude externo:** pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a cometer fraude, apropiarse de bienes indebidamente a soslayar la legislación por parte de un tercero.
- **Relaciones laborales y seguridad en el proceso de trabajo:** pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, del pago por reclamaciones por daños personales o de casos relacionados con diversidad/discriminación.
- **Clientes productos y prácticas empresariales:** pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos legales y reglamentarios), o de naturaleza o diseño de un producto.
- **Daños a activos materiales:** pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallas en los sistemas.
- **Ejecución entrega y gestión de procesos:** pérdidas derivadas de errores en el procedimiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 24

Identificación de riesgos financieros:

b) Factores de riesgo financiero:

Los factores de riesgo financiero pueden ser de influencia externa o provenir de la empresa misma por lo cual se detalla a continuación:

- **Factores de eventos externos:**

La empresa se encuentra expuesta a una serie de eventos que pueden provenir del medio externo como interno, en lo que respecta a los factores de origen externo es importante evaluarlos ya que pueden convertirse en amenazas u oportunidades. A continuación se describe los principales grupos de eventos que requieren de análisis.

Económicos: Eventos relacionados que incluyen los movimientos de precios, la disponibilidad de capital, o reducir las barreras a la entrada de competidores, lo que resulta en mayor o menor costo de capital y nuevos competidores.

Entorno Natural: Eventos que incluyen inundaciones, incendios o terremotos, lo que podría dañar las plantas o edificios, restringido el acceso a las materias primas, o la pérdida de capital humano.

Político: Eventos que incluyen la elección de los funcionarios del gobierno con nuevas agendas políticas, y las nuevas leyes y reglamentos, lo que resulta, por ejemplo, en el acceso recién abierto o restringido a los mercados extranjeros, o más, o menos impuestos.

Social: Eventos incluyen los cambios demográficos, las costumbres sociales, las estructuras familiares y de trabajo / prioridades de la vida, y la actividad de terrorismo

A continuación se describen indicadores macro que pueden aportar a la identificación de eventos:

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 25

Tabla 6

Indicadores macro de influencia externa

(Caiza M. , Factores de Influencia Externa, 2015)	INDICADORES MACRO
Económicos	PIB Inflación Tasas de Interés Balanza Comercial Cotización del dólar
Entorno Natural	Riesgos del Medio
Político	Cambios legislativos Cambios tributarios
Social	Desempleo Delincuencia
Tecnológicos	Comercio electrónico Hardware Software Comunicación de datos

- **Factores de eventos internos:**

Los factores de eventos internos a nivel financiero se analizan principalmente de la información financiera que genera la empresa entre ellos los balances de situación financiera, estados de resultados, flujos de efectivos entre otros. Los indicadores que aportan a la evaluación son los siguientes:

Tabla

Indicadores de influencia interna

7

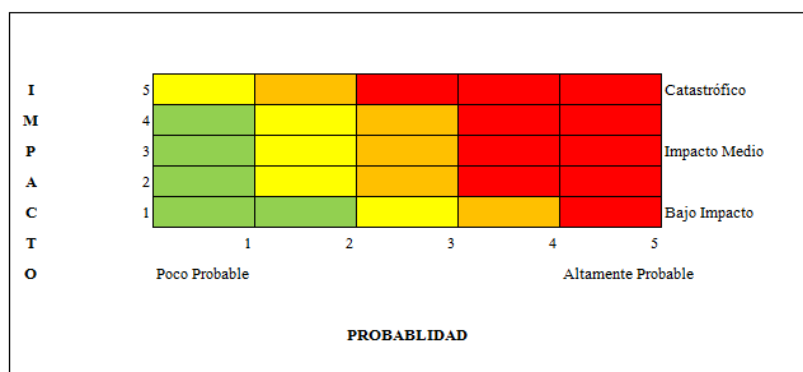
(Caiza M. , Indicadores de Influencia Interna, 2015)	INDICADOR	F'ORMULA
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	=Activo Corriente-Pasivo Corriente
	INDICE DE LIQUIDEZ	=Activo Corriente/Pasivo Corriente
	PRUEBA ACIDA	=Activo Corriente- Inventarios/Pasivo Corriente
	LIQUIDEZ REAL	=Caja Bancos/ Pasivo Corriente
GESTION	ROTACION DEL ACTIVO	=Ventas netas/ Activo total
	PERIODO MEDIO DE PAGO	=(Proveedores*360)/Costo de Ventas

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS		Código: MGRC.1
			Versión: 1
			N° de Página: 26
ENDEUDAMIENTO	PERIODO MEDIO DE COBRO	= $(\text{Clientes} * 360) / \text{Ventas Netas}$	
	ENDEUDAMIENTO TOTAL	= $\text{Pasivo total} / \text{Activo Total} * 100$	
	APALANCAMIENTO	= $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto} * 100$	
	FINANCIAMIENTO PROPIO	= $\text{Patrimonio Neto} / \text{Activo total} * 100$	
RENTABILIDAD	COBERTURA DE INTERESES	= $\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Gastos financieros}$	
	RENTAB. DE LA EMPRESA	= $\text{Utilidad neta} / \text{Activo total}$	
	RENTAB. PATRIMONIAL	= $\text{Utilidad neta} / \text{Capital propio}$	
	MARGEN DE UTILIDAD	= $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$	

En el anexo N° 3 se pueden apreciar los eventos identificados en la última evaluación de la empresa

6.2.2. Evaluación y Medición de Riesgos Operativos y Financieros

De los eventos que se determinaron pueden tener un efecto negativo para los resultados de la empresa se realiza una evaluación para dar respuesta a los riesgos, la valoración del riesgo se basará en la matriz de riesgos (probabilidad impacto), de 5 cuadrantes de riesgo trivial, tolerable, moderado, importante, intolerable. El riesgo de los factores se determinará por su probabilidad e impacto. A continuación se describe la matriz que utilizara el comité para determinar los de mayor riesgo.



	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 27

Donde:

 *Riesgo trivial:*


No se requiere de una acción específica, solo pequeñas medidas a tomar por su probabilidad bastante pequeña.

 *Riesgo tolerable:*


Se debe tomar acciones preventivas, las cuales serán comprobadas periódicamente a fin de asegurar su control.

 *Riesgo moderado:*

Se debe reducir el riesgo, cuando el riesgo es moderado trae consecuencias peligrosas que pueden afectar las utilidades de la empresa.

 *Riesgo Importante:*

Cuando el riesgo es de esta magnitud, el proyecto o proceso no puede comenzar o seguir avanzando, se debe reducir el riesgo si es posible a menor tiempo que los moderados.

 *Riesgo Intolerable:*

En este caso, si no se puede reducir el riesgo es mejor abandonar el proyecto o proceso, porque un riesgo de esta magnitud puede afectar considerablemente el rendimiento de la empresa, de ser reducido se debe evaluar nuevamente el proyecto o proceso en entorno al alcance, costo, tiempo, y otros puntos relevantes.

Los parámetros que se utilizaran en la valoración de los riesgos como son probabilidad (frecuencia con la que se repetiría el factor de riesgo) e impacto (consecuencia potencial del evento) que han sido definidos en sus 5 escalas, tomado de (Reyes, 2012) en las siguientes tablas se muestran sus categorías, valor y descripción:

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 28

Tabla 8
Categorías de probabilidad

CATEGORIAS	VALOR	DESCRIPCIÓN
Altamente Probable	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir se tiene plena seguridad de esté se presente, tiende al 100%
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir se tiene entre un 75% a 95% de seguridad que esté se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media es decir se tiene entre 51% y 74% de seguridad que esté se presente.
Dudoso	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se presente.
Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre el 1 a 25% de seguridad que éste se presente.

Tabla 9
Categorías de impacto

CATEGORIAS	VALOR	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución. Nivel de impacto económico de \$ 35000 a \$50000
Alto impacto	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar o corregir daños. Nivel de impacto económico de \$ 25000 a \$34000
Medio Impacto	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo en la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta gerencia en investigar y corregir daños. Nivel de impacto económico de \$ 12000 a \$24000
Leve Impacto	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Nivel de impacto económico de \$ 5000 a \$11000
Bajo impacto	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución. Nivel de impacto económico de \$ 0a \$5000

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 29

a) Valoración de los riesgos

Bajo los parámetros de calificación (Probabilidad e Impacto) se procede a realizar la valoración de los riesgos identificados aplicando la fórmula:

$$Var = P \times I$$

$$Var = Probabilidad \times Impacto$$

En el anexo N^o 4 se puede apreciar la valoración de los riesgos identificados de la empresa en función de las variables de probabilidad e impacto.

b) Jerarquización de los riesgos

La jerarquización de los riesgos consiste en identificar aquellos que tienen un nivel de riesgo elevado determinado por la asignación de probabilidad e impacto para cada riesgo dentro de las categorías descritas.

La jerarquización según se basa en el siguiente proceso en:

- Asignación numérica de cada riesgo
- Asociación del evento con probabilidad e impacto
- Calculo de la valoración de riesgo
- Asignar el tipo de riesgo
- Ordenar en grado de riesgo.

Realizado este proceso aquellos riesgos que son intolerables pasaran a un proceso específico de análisis para obtener toda la información que podría aportar a la disminución del riesgo.

c) Matriz de riesgos

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 30

La matriz de riesgos sirve como instrumento gráfico de identificación donde el personal de riesgos podrá establecer las actividades de control realizables que se pueden aplicar de carácter urgente, para luego determinar el riesgo residual sobre los cuales se aplicaran las respuestas al riesgo que serán decisión de la junta directiva.

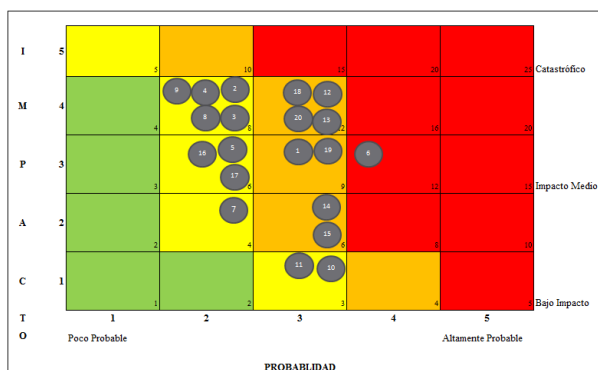


Figura 14 **Matriz de Riesgos**

6.2.3. Actividades de control

Se debe implementar actividades de control que aporten a la disminución del impacto y la probabilidad de los riesgos, de tal forma que la gestión sea efectiva y garantice el cumplimiento de los objetivos. El comité de riesgos bajo la aprobación de la junta directiva emitirá controles relacionados a los riesgos identificados, a su vez aportará en el desarrollo de un sistema de control interno que facilite el filtro de eventos con efecto negativo.

Las actividades de control serán de carácter preventivo y correctivo, las primeras serán el resultado de la implementación del sistema de control interno determinado por la gerencia en coordinación con la unidad de gestión de riesgos. Las actividades correctivas serán aquellas que se aplique para la disminución del riesgo inherente para lo cual deberá presentar la matriz de actividades de control,

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 31

con su respectivo sistema de medición su objetivo a alcanzar en cuanto a reducción de probabilidad e impacto.

a) Calificación de controles

Los controles deben atacar todas las causas e impactos que origina el riesgo, desde tres perspectivas para poder identificar el valor de la eficiencia de los controles

Tabla 10


Criterios para la calificación de controles

Periodicidad	Oportunidad	Automatización	Valor de la eficacia del control	Valor
1. Permanente	1. Preventivo	1. Automatizado	Optimo	5
2. Periódico	2. Correctivo	2. Semi-	Bueno	4
3. Ocasional	3. Detectivo	automatizado	Más que regular	3
		3. Manual		

Aplicando controles al riesgo inherente disminuye la probabilidad de ocurrencia así como el impacto, quedando como resultado el riesgo residual, cuyo valor está determinado por la eficiencia de los controles que se implementen, a partir de ello se dará respuesta a los riesgos. En el anexo N° 6 se puede apreciar los controles implementados a los riesgos inherentes de la última evaluación de riesgos.

6.2.4. Respuesta a los riesgos

- a) **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo, Esta estrategia será siempre nuestra primera alternativa a considerar. Se considerara evitar el riesgo cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.
- b) **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos, Cuando el riesgo no

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 32

- c) puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible.

La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de procedimientos y la implementación de controles. Las propuestas tomadas en esta estrategia nos permitirán mitigar la probabilidad o gravedad de las pérdidas.

- d) **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo. Esta estrategia hace referencia a buscar respaldo y compartir con terceros parte del riesgo; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia como por ejemplo mediante una cobertura, aseguramiento o diversificación.
- a) **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo, En este caso simplemente se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.

En el anexo N^a 7 se puede apreciar las respuestas a los riesgos residuales de Blindex aplicados en la última evaluación de riesgos.

6.3. Monitoreo

Una vez realizadas las etapas de identificación, medición control y determinar las respuestas a los riesgos, se realiza el monitoreo utilizando como herramienta la matriz de riesgos puesto que en ella se pueden observar el control de las variables de análisis de riesgos, y el funcionamiento de los controles.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 33

Con el objetivo de que la gestión de riesgos sea eficaz se requiere de supervisión constante que puede hacerse de dos maneras: a través de las actividades en curso o evaluaciones independientes. La supervisión continua será el mejor método de supervisión ya que está al día de la empresa.


El monitoreo permanente está integrada en las actividades normales de funcionamiento, que se repiten de una entidad. El seguimiento continuo se realiza en una base de tiempo real, reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes, y está arraigada en la entidad.

Muchas actividades sirven para controlar la eficacia de la gestión de riesgos de la empresa en el curso normal de funcionamiento de la empresa. Estos se derivan de las actividades regulares de la dirección, lo que podría implicar el análisis de varianza, las comparaciones de la información de fuentes dispares, y para abordar situaciones inesperadas.

6.3.1. Seguimiento y control:

La unidad de gestión de riesgos fara seguimiento a:

- Revisaran los informes operativos, pueden detectar inexactitudes o excepciones a los resultados previstos.
- Cambios en la información financiera que refleje impactos de posibles movimientos de los mercados sobre la situación financiera de la entidad, están relacionados con las transacciones financieras reportadas, centrándose en las relaciones esperadas.
- Comunicación de partes externas como auditoras, asesores, que examinan la información generada internamente, reportes de clientes que indican problemas en sus adquisidores y formas de pago.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 34

- Comunicados de entidades de control
- Conclusiones y recomendaciones de las gerencias.

El monitoreo constante será parte indispensable de la gestión de riesgos esto se soporta con la creación de la unidad de gestión de riesgo y así cumplirá con un ciclo de mejoramiento continuo.

6.3.2. Información y comunicación

Los sistemas de información deben ser utilizados para optimizar la comunicación interna de los datos e información de fuentes externas, proporcionando información para la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas en relación con los objetivos. La comunicación efectiva también debe fluir hacia abajo, y a los lados es decir cubrir toda la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta dirección respecto a las responsabilidades de gestión de riesgos y la seriedad con las que deben ser tomados.

Así cada unidad entiende su propio papel en la gestión del riesgo empresarial, tanto como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Además se debe tener un medio de

comunicación de la información significativa y una comunicación efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

La comunicación puede adoptar formas tales como manuales de políticas, memorandos, correos electrónicos, notas, transmisiones por Internet y mensajes grabados en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten por vía oral - en grupos grandes, pequeñas reuniones o sesiones uno -a-uno - el tono de voz y lenguaje corporal debe hacer hincapié en lo que se está diciendo.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con los clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar los

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 35

riesgos y oportunidades. Del mismo modo, la asistencia a seminarios y asociaciones profesionales o industriales en el comercio y otras asociaciones puede proporcionar información valiosa. Mantener la información consistente con las necesidades es particularmente importante cuando la entidad se enfrenta a cambios de la industria fundamentales, cambios en la demanda del cliente, competidores altamente innovadores al igual los sistemas de información debe cambiar según sea necesario para apoyar a los nuevos objetivos.


Los sistemas deben identificar y capturar información financiera y no financiera necesaria, además procesar y reportar esta información en un plazo de tiempo y forma en que sean útiles en el control de las actividades de la entidad.

La arquitectura de los sistemas de información de una organización debe ser lo suficientemente flexible y ágil para integrar de manera efectiva con las partes externas afiliadas.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y adquisición de tecnología son aspectos importantes de la estrategia de la entidad, puede ser fundamental para el logro de objetivos. Las decisiones sobre la selección y la

aplicación de tecnología dependen de muchos factores, incluyendo objetivos de la organización, las necesidades del mercado y los requisitos de la competencia.

El personal de riesgos ser el responsable de monitorear la comunicación efectiva principalmente en lo concerniente a la gestión de riesgos por lo cual será el responsable de la difusión del manual de gestión de riesgos de tal forma que cada unidad del personal tenga comprensión de los riesgos y los aplique estos conocimientos en su área de trabajo. El personal de riesgos monitoreara la calidad de la información tanto externa como interna con el objetivo de garantizar una comunicación adecuada.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 36

No será responsabilidad de la unidad de riesgos el monitoreo de los sistemas de información debido a la complejidad y detalle técnico que requiere el proceso, pese a aquello participará en la asesoría del personal de soporte técnico para enfocar sus actividades en el marco de la gestión de riesgos.

Para lograr una correcta gestión de los riesgos la unidad de gestión de riesgos proporciona una comunicación específica y dirigida, que se ocupa de las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una declaración clara de la filosofía de gestión de riesgos de la entidad y el enfoque de delegación de autoridad.

También deberá comunicar acerca de los procesos y procedimientos y su alineación con la contribución a alcanzar una cultura de riesgos.

Por tanto una comunicación efectiva deberá transmitir:

- La importancia y relevancia de la gestión del riesgo empresarial efectiva
- Los objetivos planteados de la empresa
- El apetito de riesgo y la tolerancia de riesgo
- Los roles y responsabilidades del personal en efectuar y apoyar los componentes de la gestión del riesgo empresarial

Todo el personal, en especial los que tienen de funciones directivas o responsabilidades de gestión financiera, deben recibir un mensaje claro de la alta dirección que la gestión del riesgo empresarial debe ser tomada en serio. Tanto la claridad del mensaje y la eficacia con la que se comunica son importantes.

7. Límites de exposición

Los límites de exposición para los riesgos operativos y financieros parten de una base histórica que permite cuantificar la realidad de la empresa, por tanto

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 37

los límites de exposición se definen tomando en consideración la probabilidad y el impacto que pueden tener los diferentes eventos.

Los límites fijados permitirán establecer en nivel de riesgo al cual se encuentra expuesto cada uno de los eventos de riesgo, con los cuales se establecen los respectivos controles y determinar el tratamiento de los mismos.

Realizada la base esta debe contener información histórica de al menos un año con la cual se podrá ponderar el límite máximo de exposición al riesgo considerando el apetito y la tolerancia de riesgos de la empresa.

Los límites de exposición se determinan por tipo de evento y se evalúan en forma permanente, considerando sus características particulares.

8. Plan de continuidad y planes de contingencia

Blindex entiende que existen amenazas significativas ante la posibilidad de la ocurrencia de un incidente o desastre que afecte la operación, como también la necesidad de recuperarse en el menor tiempo posible, garantizando la continuidad del negocio.

El Plan de Continuidad de Blindex, tiene el objetivo de responder organizadamente a eventos que interrumpen la normal operación de sus procesos y que pueden generar impactos sensibles en el logro de los objetivos.

El Plan de Continuidad del Negocio es una herramienta que mitiga el riesgo de no disponibilidad de los recursos necesarios para el normal desarrollo de las operaciones y como tal hace parte de la gestión de riesgos, ofreciendo como elementos de control la prevención y atención de emergencias, administración de la crisis, y capacidad de retorno a la operación normal.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 38

Objetivo general:

Asegurar que Blindex esté preparado para responder a emergencias, recuperarse de ellas y mitigar los impactos ocasionados, permitiendo la continuidad de los servicios críticos para la atención de clientes y la operación.

Objetivos específicos

- Lograr un nivel de preparación frente a incidentes que permita asegurar que puede proteger la integridad de las personas y bienes de la entidad en forma adecuada, realizando una buena administración de la crisis.
- Minimizar la frecuencia de interrupciones de la operación de los procesos del negocio.
- Asegurar una pronta restauración de las operaciones afectadas por el evento.
- Minimizar las decisiones a tomar en caso de contingencia para evitar cometer errores.

Fases del plan de continuidad:

Planeación:

Es importante que se exista el apoyo de la Dirección de tal manera que se pueda organizar y manejar el desarrollo de la función o proceso, ya sea en colaboración con, o como un componente clave de una iniciativa integrada de manejo de riesgos.

Evaluación y análisis de riesgo

La evaluación y análisis del riesgo ha permitido determinar los eventos y los factores externos que pueden afectar en forma adversa a la empresa, el daño que dichos eventos pueden causar y los controles necesarios para prevenir o minimizar los efectos de pérdidas potenciales. La evaluación del riesgo hacer parte del análisis

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 39

de gestión de riesgos y a vez en el plan de contingencia proporciona un análisis de costo beneficio para justificar la inversión en controles para mitigar los riesgos.

Análisis de impacto al negocio

El análisis e identificación de los impactos que resultan de escenarios críticos que puedan afectar a la empresa se llevó a cabo en el análisis de riesgos pertenecientes al plan de contingencia para lo cual se identificó estrategias o soluciones a cada riesgo, con esto se asegura la permanencia en el mercado.

Preparación y respuesta de emergencia

La empresa establece sus procedimientos para respuesta y estabilización de la situación después de un incidente o evento:

- Cuantificar daños
- Determinar acciones de control
- Establecer posibilidad de aumento del impacto
- Analizar causas
- Corregir errores
- Establecer acciones de seguimiento

Desarrollo e implementación

En el caso no consentido de existir un evento adverso que afecte al valor de la empresa se deberán ejecutar los pasos antes descritos de manera inmediata será responsabilidad el comité de riesgos analizar la información recopilada para establecer responsabilidades y asegurarse de que no pueda volver a suceder.

Concientización y capacitación

Se requiere crear conciencia a todo nivel de tal manera que se pueda mejorar las habilidades requeridas para desarrollar, implementar, mantener y ejecutar el plan para la continuidad del negocio. Por lo cual la unidad de riesgos será la encargada de

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 40

difundir material adecuado para involucrar al personal en el cumplimiento de objetivos y reportar riesgos.

Comunicación de crisis

La comunicación de crisis es un medio que se ha desarrollado, coordinado, evaluado donde los grupos de interés tanto internos (empleados, gerentes, etc.) como externos (clientes, accionistas, proveedores, etc) y los medios de comunicación (prensa, radio, televisión, Internet, etc.) se vinculan.

Componentes del plan de continuidad del negocio:

El plan de continuidad del negocio, se conforma por varios cuerpos que corresponden a los revistos para la reanudación y recuperación de las operaciones de la empresa e incluye lo siguiente:

- Plan de emergencias
- Plan de evacuación
- Plan de contingencia para riesgos intolerables
- Plan de contingencia de TIC`S

Los planes de contingencia incluyen los siguientes parámetros:

- Las personas responsables de ejecutar cada actividad y la información necesaria para contactarlos oportunamente.
- Las acciones a ejecutar antes, durante, y una vez ocurrido e incidente que ponga en peligro la operatividad de la empresa, o genere perdida financieras.
- Acciones para el restablecimiento de las actividades normales.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 41

9. Descripción del proceso de gestión de riesgos

9.1.1. Introducción

El proceso de gestión de riesgos se define como el proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan tener un efecto en la organización, y establecer acciones de respuesta a dichos eventos, mediante una correcta evaluación y análisis del evento.

9.1.2. Objetivos

- Gestionar efectivamente los riesgos para el cumplimiento de objetivos
- Definir las actividades necesarias para la gestión de riesgos.

9.1.3. Políticas

- Este procedimiento se aplicara en toda la empresa
- El proceso será responsabilidad de la unidad de gestión de riesgos
- Previo a la aplicación se debe contar con la declaración de política de riesgos, y objetivos estratégicos.

9.1.4. Descripción de Actividades

De la dirección

Entre las principales funciones tenemos:

- Aprobar las políticas, normas, procedimiento y manuales, para la gestión de riesgos
- Conocer, comprender y aprobar los riesgos que asume la entidad.
- Dictaminar la política de gestión de riesgos
- Definir el apetito y la tolerancia de riesgo
- Seleccionar las respuestas aplicadas a los riesgos
- Aprobar planes de implementación como acciones de respuesta al riesgo

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 42

Gerente General


Entre las principales funciones tenemos:

- Asignar los recursos necesarios para la gestión de riesgos
- Promover la cultura de riesgos
- Supervisar los planes o propuestas de respuesta a los riesgos
- Asegurar la calidad de la información financiera y de control
- Analizar los resultados obtenidos por las unidades administrativas en función de los presupuestos, identificando las desviaciones y reportando a la unidad de riesgos.
- Asegurar la existencia y utilización de políticas, procedimientos, metodologías y sistemas, que permitan medir y gestionar y controlar los riesgos.

Comité de Riesgos:

Entre las principales funciones tenemos:

- Elaborar y proponer políticas, procedimientos, metodologías para la gestión de riesgos
- Proponer los límites de exposición de riesgo
- Proponer las posibles respuestas a los riesgos
- Analizar y evaluar los eventos
- Valorar los riesgos
- Monitorear permanentemente los riesgos y nuevos eventos
- Establecer la metodología para identificar, medir, monitorear, controlar, informar los riesgos
- Definir los modelos, parámetros, técnicas y escenarios que habrán de utilizarse para llevar a cabo la medición, control y monitoreo de los riesgos
- Revisar el cumplimiento de objetivos, procedimientos y controles

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 43


- Determinar las funciones del área de administración de riesgos.
- Ajustar o autorizar los niveles de exposición de los distintos tipos de riesgo, informando a la junta directiva
- Adoptar, implementar y difundir los planes de acción para actividades de control
- Entre otras inherentes y expresadas implícitamente en el presente manual

Asistente de riesgos

Entre las principales funciones tenemos:

- Cumplir y hacer cumplir con el presente manual
- Identificar, medir, y evaluar periódicamente los riesgos
- Reportar el funcionamiento de los controles impuestos
- Dar seguimiento a las disposiciones y observaciones emitidas por el comité
- Llevar un registro de riesgos suscitados
- Elaborar la matriz de riesgos mensual para revisión
- Colaborar con la difusión y capacitación de gestión de riesgos
- Controlar y reportar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el presente manual

- Llevar en un archivo la documentación producto de la identificación y evaluación de los riesgos
- Investigar los riesgos para identificar los riesgos
- Mantener estadísticas e indicadores relacionados a los riesgos
- Reportar mensualmente los riesgos encontrados por unidad administrativa
- Resolver inquietudes del personal relacionadas a los riesgos

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 44

9.1.5. Flujograma:

En el siguiente grafico se ilustra el proceso de gestión de riesgos a ser utilizado en la empresa:

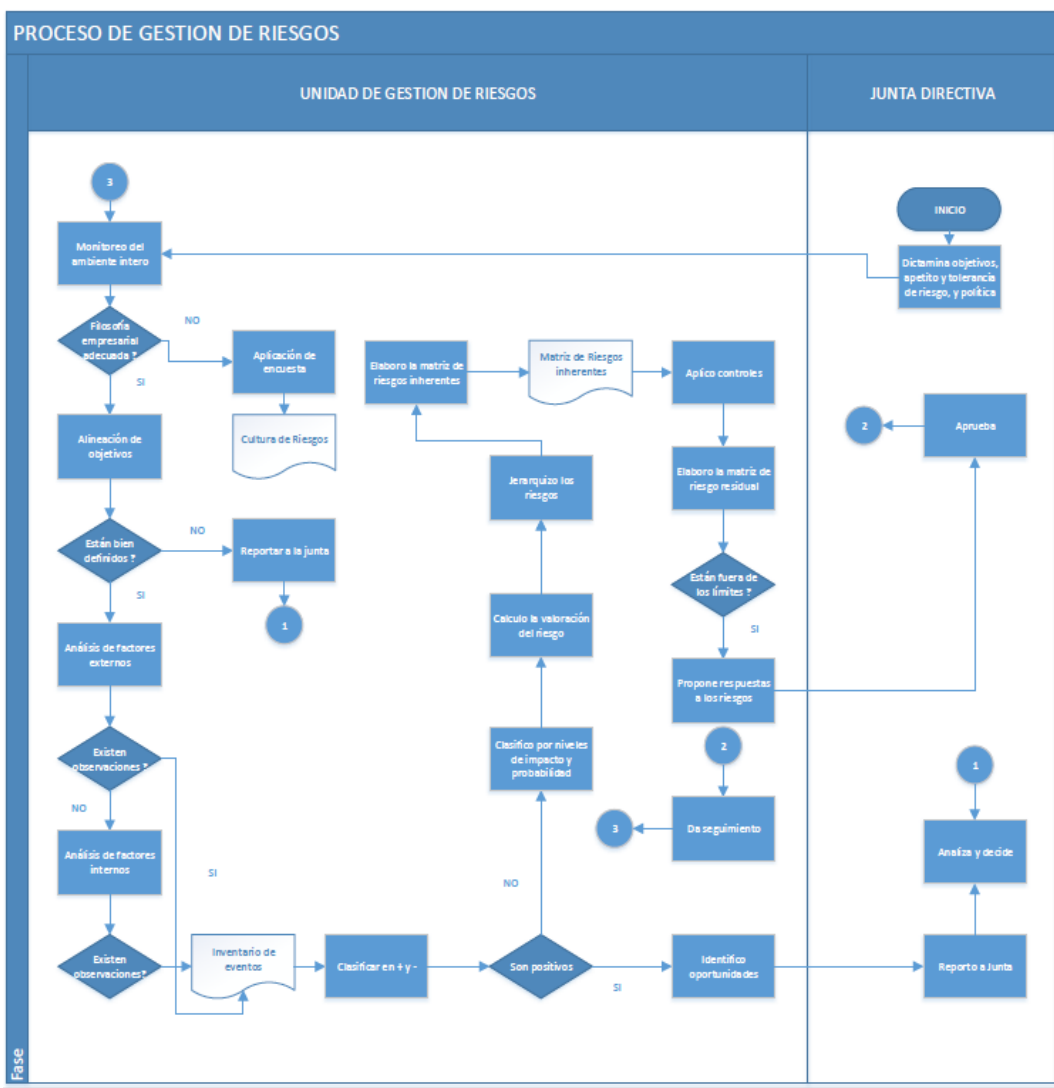


Figura 15 Flujograma proceso de gestión de riesgos

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 45

10. Políticas de gestión de riesgos

La gestión de riesgos operativos y financieros es un enfoque de mejores prácticas dentro de la empresa por tanto el directorio expide:

Políticas de direccionamiento

- Compromiso e involucramiento de la Alta Dirección de la organización en la gestión de riesgos
- Crear y fomentar una cultura de administración de riesgos al interior de la Organización, a través de planes de capacitación y autoestudio.
- Alinear la cultura de la Organización con los objetivos y factores críticos de éxito de la administración de riesgos.
- Asegurar que durante la implementación del sistema de administración de riesgos, se impulse el manejo del cambio.
- Asociar los riesgos siempre a los objetivos o estrategias corporativas, objetivos de procesos o proyectos. Un pre-requisito indispensable para trabajar en la identificación de riesgos consiste en el entendimiento uniforme y completo de los objetivos y estrategias que se establezcan, de lo contrario las acciones que se deriven para la administración de los riesgos serán reactivas y no proactivas.
- Comprender que la responsabilidad inicial de la administración de los riesgos recae en las diferentes áreas de la Organización, como parte integral del desarrollo de sus actividades de negocio, bajo un criterio de autocontrol, no es una responsabilidad únicamente de la Unidad de Riesgos.
- Partir de la definición del apetito de riesgo que se desea asumir, por parte de la alta dirección de la empresa
- Establecer las estrategias de mitigación o tratamiento de los riesgos, como pilares fundamentales en la administración de los riesgos.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 46

- Definir las evaluaciones periódicas del sistema de gestión de riesgos al interior de la organización, para determinar el nivel de madurez en el cual este se encuentra, reactiva, táctica o estratégica. Esta medición debe permitir identificar planes de mejoramiento para optimizar de forma dinámica el sistema, favoreciendo el control interno de la entidad
- Crear mecanismos para que los riesgos se comuniquen de manera periódica a través de informes y reportes claramente establecidos, que faciliten la toma de decisiones por parte del nivel legislativo de la organización.
- Identificar y valorar los riesgos de acuerdo con límites que permitan establecer el nivel de exposición al riesgo de la entidad. Estos límites estarán de acuerdo con el tamaño de la empresa.
- Identificar las causas o condiciones por las cuales se pueden exceder los límites de exposición al riesgo, los niveles de atribuciones para estos casos y el régimen disciplinario para los casos no autorizados.
- Establecer al interior de las áreas o unidades de negocio, guías para el desarrollo de nuevos productos o servicios, en los cuales se tome en cuenta las nuevas exposiciones al riesgo dentro de la estructura de riesgo existente.
- Facilitar el desarrollo de herramientas tecnológicas que aseguren el proceso de administración de riesgos de una manera efectiva.
- Asegurar que los riesgos se traten como información confidencial de la organización y cualquier solicitud o entrega de información a terceros debe ser aprobada por la alta dirección o el ente que esté facultado para tal fin.

Políticas de Administración:

- Establecer y fortalecer la estructura organizacional para llevar a cabo la administración de riesgos, teniendo en cuenta roles, funciones, responsabilidades y facultades, claramente establecidas, que permitan mantener la independencia entre las áreas de negocio y la unidad de gestión de riesgos, para evitar conflictos de intereses.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 47

- Divulgar la visión, estrategias, políticas, responsabilidades y procedimientos en toda la institución, para que el personal se sienta involucrado y comparta su responsabilidad en el proceso de gestión de riesgos.
- Alinear las estrategias de la administración de riesgos con los objetivos y estrategias de cada una de las áreas o unidades de negocio.
- Identificar, evaluar, medir y monitorear todos los riesgos asociados a las distintas categorías, por cuanto se requiere un perfil de riesgos individual y consolidado de la empresa.
- Priorizar los riesgos de las diferentes categorías a través de la construcción de mapas de riesgos.
- Establecer metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos.
- Contar con canales de comunicación claramente establecidos para reportar los riesgos y facilitar la toma de decisiones oportuna.

Políticas de Ejecución:

- Utilizar al interior de la empresa conceptos unificados, al igual que un lenguaje uniforme para llevar a cabo estandarizadamente el proceso de gestión de riesgos.
- Asegurar que el proceso de gestión de riesgos contemple la identificación, valoración, medición, monitoreo y mitigación de los riesgos desde el punto de vista corporativo, operativo y de proyectos.
- Asegurar que los líderes de cada una de las áreas o unidades de negocio conozcan sus mapas de riesgos y los límites de exposición al riesgo asociados con los objetivos estratégicos.

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página: 48

11. Glosario de términos

A

Aversión al riesgo:

Término utilizado para indicar el rechazo al riesgo financiero por parte de los inversores.

Análisis de riesgos:

Establecer el impacto y la probabilidad

C

Causa:

Son los medios circunstancias y agentes que generan riesgos

Control:

Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos

Costo de la respuesta de riesgo:

Es el gasto económico que representa ejecutar la respuesta.

D

Distribución:

la acción y el efecto de distribuir

E

Efecto:

Es el resultado que se deriva de una causa

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		N° de Página: 49

Evento:

Suceso imprevisto que tiene efecto

Evaluación de riesgo:

Cuantificación del riesgo

F**Factores externos:**

Elemento de influencia externa

G**Gestión de riesgos**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo

I**Incertidumbre:**

Situación desconocida, de duda, o falta de certeza sobre algo.

Identificación de eventos :

Clasificación por su efecto

Impacto:

pérdida que ocasiona el riesgo

Indicador:

variable que informa sobre una situación

	MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS	Código: MGRC.1
		Versión: 1
		Nº de Página:50

L**Límites de exposición**

Rangos máximos exposición en relación al riesgo

M**Monitoreo:**

proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso

P**Probabilidad:**

Frecuencia de que ocurra el riesgo

Plan de Contingencia:

Parte del plan de manejo de riesgos que contiene acciones a efectuar en caso de ocurrido el riesgo

R**Riesgo:**

vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño

Riesgo Financiero:

probabilidad de que un evento negativo afecte en los ingresos o ganancias de la compañía

Elaborado por: Ing. Marcelo Caiza Fecha: 22/04/2015	Revisado por: Dr. Fabián Guzmán Fecha: 05/05/2015	Aprobado por: Directorio Blindex Fecha: 15/05/2015
--	--	---

CAPITULO IV

12. CONCLUSIONES

1. El diseño e implementación del Manual de Gestión de Riesgos operativos y financieros en la empresa Blindex Extrem Cía. Ltda. le permite continuar con el proceso de gestión de riesgos de manera que pueda anticiparse a pérdidas económicas ocasionados por eventos no previstos.
2. Implementar la gestión de riesgos operativos y financieros es un proceso dinámico y variable por lo cual se requiere de monitoreo constante para atender las necesidades reales de la empresa.
3. El Manual de Gestión de Riesgos operativos y financieros representa una herramienta de difusión y comprensión de los riesgos a todo nivel dentro de la empresa.
4. La aplicación del enfoque de COSO ERM como metodología para la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos asegura un proceso de mejora continua, ya que realiza un proceso de evaluación y monitoreo constante.
5. El establecimiento de objetivos estratégicos, operacionales, de información financiera y de cumplimiento con su respectivo apetito y tolerancia al riesgo permite medir el grado de cumplimiento de los mismos y de ser necesario tomar medidas sobre la marcha del negocio.
6. La conformación de una unidad de riesgos dentro de la empresa no solo le da estructura y formalidad a la gestión de riesgos, sino también de un instrumento de control permanente que aportara a las decisiones de los directivos.
7. El directorio como máxima autoridad dentro de la empresa será el ente encargado de aprobar las respuestas a los riesgos con su respectivo plan de ejecución, considerando los costos y beneficios que estas acciones atraen a la empresa.

CAPITULO V

13. RECOMENDACIONES

1. El Manual de Gestión de Riesgos operativos y financieros debe ser revisado y actualizado en un periodo no mayor a un año.
2. Se requiere implementar sistemas de medición de indicadores de gestión y cumplimiento del tal forma que los riesgos sean evaluados en términos cuantitativos y eliminar subjetividades.
3. Las actividades de control no solo deben aplicarse al ocurrir un riesgo, sino más bien la empresa debe contar con un sistema de control a fin de prevenir la ocurrencia de eventos con impacto negativo en la empresa.
4. La información debe ser oportuna y confiable para la realización de análisis de la situación de la empresa.
5. El apetito de riesgo y los niveles de tolerancia al riesgo deben ser analizados periódicamente.
6. El comité de riesgos deberá reportar su gestión anual respecto de la efectividad de los controles y acciones implementadas en el manejo de los riesgos.
7. El personal que ingreso a la empresa deberá ser capacitado en la filosofía y política de riesgos a fin de lograr el compromiso general de quienes conforman la empresa.

Bibliografía

- Productos Blindaje Arquitectonico. (01 de 12 de 2015). *Productos Blindaje Arquitectonico*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos de Blindex Extrem Cia. Ltda.
- Productos de Blindaje Vehicular. (01 de 12 de 2015). *Productos de Blindaje Vehicular*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos Blindex Extrem Cia. Ltda.
- Basilea, C. d. (2002). *Buenas prácticas para la gestion y supervisión del riesgo operativo*. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS.
- BIS. (s.f.). Recuperado el 2014 | de Julio , de Assessment of Basel III capital regulations in Canada concluded by the Basel Committee: <http://www.bis.org/>
- Bravo, M. O., & Sánchez, C. M. (2012). *Gestión integral de riesgos*. Bogotá, D.C.: Consorcio Gráfico Ltda.
- Caiza, M. (01 de 12 de 2015). Cuadro de Accionistas de Empresa. *Cuadro de Accionistas*. Quito, Pichincha, Ecuador: SE.
- Caiza, M. (01 de 12 de 2015). Encabezado de Manual. *Encabezado de Manual*. Quito, Pichincha, Ecuador: SE.
- Caiza, M. (01 de 12 de 2015). Factores de Influencia Externa. *Factores de Influencia Externa*. Quito, Pichincha, Ecuador: SE.
- Caiza, M. (01 de 12 de 2015). Indicadores de Influencia Interna. *Indicadores de Influencia Interna*. Quito, Pichincha, Ecuador: SE.
- Caiza, M. (01 de 12 de 2015). Tabla de Accionistas. *Tabla de Accionistas*. Quito, Pichincha, Ecuador: SE.
- Caiza, M. (01 de 12 de 2015). Tabla de Accionistas Empresa. *Tabla de Accionistas*. Quito, Pichincha, Ecuador: SA.
- Caiza, M. (01 de 09 de 2016). Certificacion de Autoria de Proyecto de Titulación. Quito, Pichincha, Ecuador: Autoria.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) . (2004). *COSO.ORG*. Obtenido de Resumen Ejecutivo COSO ERM: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf
- COSO. (s.f.). Recuperado el Julio de 2014, de About us: <http://www.coso.org/>
- COSO. (2004). *Marco Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial* . Committee of sponsoring organizations of the treadway commission.
- COSO. (Septiembre de 2014). *Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado*. Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de Tecnicas de Aplicación :

<http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>

Delgado, C. H. (2009). *Análisis de los estados financieros: finanzas para "no financieros"*. Mexico: Editorial Trillas.

Españoles, C. d. (01 de 06 de 2010). Componentes COSO ERM. *Componentes COSO ERM*.

Españoles, C. d. (10 de 06 de 2015). Componentes ERM. *Componentes ERM*. Madrid, España.

Estupiñan, G. R. (2006). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

FERMA. (s.f.). Recuperado el Julio de 2014, de What is FERMA ? : <http://www.ferma.eu/>

Instituto de Auditores Internos de España . (2003). *Definición e implementación del apetito de riesgos* . España .

ISO. (s.f.). Recuperado el Julio de 2014, de Foreword: <https://www.iso.org>

Ltda, B. E. (01 de 12 de 2015). Organigra Estructural. *Organigrama Estructural Blindex Extrem Cia. Ltda.* Quito, Pichincha, Ecuador: Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda, B. E. (01 de 12 de 2015). Organigrama Estructural por Procesos. *Organigrama Estructural*. Quito, Pichincha, Ecuador: Manual de Calidad Blindex Extrem.

Ltda., B. E. (01 de 12 de 2015). Blindaje Anti motin. *Blindaje Anti motin*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos de Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda., B. E. (01 de 12 de 2015). Blindaje Personal. *Blindaje Personal*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos de Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda., B. E. (01 de 12 de 2015). Productos Blindaje Arquitectonico. *Productos Blindaje Arquitectonico*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos de Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda., B. E. (01 de 12 de 2015). Productos Blindaje Personal. *Productos Blindaje Personal*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda., B. E. (01 de 12 de 2015). Productos Blindaje Vehicular. *Productos Blindaje Vehicular*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda., B. E. (01 de 12 de 2015). Productos Blindaje Vehicular. *Productos Blindaje Vehicular*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos Blindex Extrem Cia. Ltda.

Ltda., B. X. (01 de 12 de 2015). Productos Blindaje Anti motin. *Productos Blindaje Anti motin*. Quito, Pichincha, Ecuador: Catalogo de Productos de Blindex Extrem Cia. Ltda.

- Purdy, G. (2010). *Setting a New Standard for Risk Management. Risk Analysis: An International Journal*. Recuperado el julio de 2014, de EbscoHost
doi:10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x: <http://web.a.ebscohost.com/>
- Reyes, H. P. (2012). *Administración de riesgos medición, seguimiento, análisis y control*. Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Rodriguez, E. (2012). *Administración del Riesgo*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Saavedra, G. M., & Saavedra, G. M. (2010). *Modelos para medir el Riesgo de Crédito de la Banca*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Business Source Complete:
<http://web.b.ebscohost.com>
- Seguros, S. d. (2005). *Libro 1, Título X, Capítulo V, De la gestión de riesgos operativos* .
- Vásquez, V. (2002). *Organización Aplicada* . Quito: Graficas Vasquez.