

**Propuesta de Gestión de Riesgo en el departamento de importaciones
de una empresa de ventas al detalle**
(Tesis de Maestría)

Elsy Yarcenia Miranda Orozco (Estudiante)

MA. Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza (Asesor)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (Revisor)

Guatemala, abril de 2014



AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

MSc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0017-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 18 DE MARZO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Karla Hurtarte de Sigüenza, asesora y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE GESTIÓN DE RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES DE UNA EMPRESA DE VENTAS AL DETALLE", elaborada por la licenciada Elsy Yarcenia Miranda Orozco, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.



The image shows a handwritten signature in black ink over a circular official stamp. The stamp contains the text "FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS" around the top edge and "DECANO" in the center. The signature is written in a cursive style.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala,
17 de enero de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Maestrías
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Tesis del tema **“Propuesta de Gestión de Riesgo en el departamento de importaciones de una empresa de ventas al detalle”**, realizado por el estudiante del Programa de Maestría en Administración Corporativa, **Elsy Yarcenia Miranda Orozco** con número de carnet **201200497**; he procedido a la revisión de la misma, la cual cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para continuar con la gestión de graduación. Por tanto, emito el dictamen de aprobación del tema desarrollado en la Tesis con un total de 95 puntos.

Atentamente,



MA Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza
Asesor

Guatemala, 13 de marzo de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que el trabajo de Tesis de Maestría en Finanzas Empresariales, titulado **"Propuesta de Gestión de Riesgo en el Departamento de Importaciones de un empresa de ventas al detalle"**, presentado por la estudiante **Elsy Yarcenia Miranda Orozco**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora

Dedicatoria

- A DIOS** Quien me dio la sabiduría, la fe, la fortaleza, la salud y siempre me iluminó con optimismo.
- A MI HIJA** Vanessa Fuentes, quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar esta maestría y me motivó siempre con sus sonrisas y travesuras para seguir adelante.
- A MI ESPOSO** Edilsar Fuentes, quien me brindó su amor, apoyo constante, comprensión y paciencia.
- A MIS PADRES** Rubén Justiniano Miranda Fuentes
Elsa Lidia Orozco Cifuentes
Por ser padres ejemplares a quienes con orgullo dedico éste documento, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas.
- A MIS HERMANOS** Urbi, Rafael, Uber, Lilian y Fresly por su cariño, apoyo y consejos, quienes nunca dudaron que lograría este triunfo.
- A MIS ABUELITOS** Virgilio Orozco, por sus sabios consejos
Emilia Cifuentes (Q.E.P.D.), Rafael Miranda (Q.E.P.D.),
Feliciano Fuentes (Q.E.P.D.)
- A MIS SOBRINOS** Mi cariño para ustedes y ejemplo a seguir.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios Previos	1
1.3 Situación actual de la Empresa	2
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	6
2.2 Gestión de Riesgo	6
2.3 Riesgo	7
2.4 Riesgo de Operaciones	7
2.5 Sistema de evaluación de riesgo según COSO II	8
2.6 Componentes de la Gestión de Riesgos	10
2.6.1 Ambiente Interno	10
2.6.2 Filosofía de Gestión de Riesgos	10
2.6.3 Apetito del Riesgo (Riesgo Aceptado)	11
2.6.4 Integridad y Valores Éticos	11
2.6.5 Establecimiento de Objetivos	12
2.6.6 Consecución de Objetivos	12
2.6.7 Tolerancia al riesgo	13
2.6.8 Identificación de eventos	13
2.7 Matriz de evaluación de riesgo	15
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	18
3.2 Objetivos de la práctica.	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
3.3 Alcances y límites de la práctica.	19
3.4 Metodología aplicada a la práctica	19
Sujetos	19
Instrumentos	20
Procedimientos	20

Capítulo 4

4.1	Presentación de resultados	21
4.2	Resultados de las entrevistas	21

Capítulo 5

5.1	Análisis e interpretación de resultados	28
5.2	Proceso de gestión de riesgo	28
5.3	Administración de riesgo en el contexto de alineación con los objetivos	28
5.4	Identificación de riesgos	29
5.5	Evaluación de riesgos	29
5.6	Tratamiento de los riesgos	29
5.7	Comunicación y Consulta	30
5.8	Supervisión	30
	Conclusiones	31
	Propuesta de mejora	32
	Justificación de la propuesta	32
	Presentación	34
	Introducción	35
	Objetivos	36
	General	36
	Específico	36
	Definiciones	37
	Responsabilidades para la gestión del riesgo	41
	Consejo de Administración	41
	Responsabilidades del Consejo de Administración	41
	Comité de Gestión de riesgos	42
	Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos	42
	Unidad de Administración de Riesgos	43
	Funciones de la Unidad de Administración de Riesgos	44
	Responsabilidad de los gerentes	45
	Metodología para la gestión del riesgo	46
	Herramientas para la gestión del riesgo operacional	47
	Herramienta #1. Establecer el contexto	47
	Herramienta #2. Identificación de riesgos.	51
	Herramienta #3. Análisis de riesgos	52
	Herramienta #4. Evaluación de riesgos	53
	Herramienta #5. Tratamiento de riesgos	54
	Herramienta #6. Comunicación y consulta	55
	Herramienta #7. Supervisión	56
	Herramienta # 8. Matriz para definir el perfil de riesgo	57
	Presupuesto	58
	Cronograma de implementación	59

Bibliografía	60
Anexos	61
Entrevista	62

Índice de Ilustraciones

Ilustración No. 1- Organigrama Departamento de Importaciones	3
Ilustración No. 2- Análisis FODA	4
Ilustración No. 3- Fases de elaboración de una matriz de riesgo	16
Ilustración No. 4- Mapa de riesgo	17
Ilustración No. 5- Matriz de sentido	22

Índice de Gráficas

Gráfico No. 1 - De la evaluación de los riesgos de operación	26
Gráfica No. 2 - De la medición del impacto de los riesgos	26
Gráfico No. 3 - De la evaluación del proceso de gestión de riesgo	27
Gráfico No. 4 - De la participación de auditoría interna para monitorear actividades de control	27

Resumen

En el capítulo uno, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la compañía, donde se pudo apreciar un gran crecimiento, cumpliendo así la visión de ser la mejor y más grande empresa de ventas al menudeo, por medio de ofrecer a tiempo los mejores productos y brindar un servicio de excelencia. Se consideró información preliminar para el análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general como la presentación del organigrama del área enmarcada en el tema de estudio.

Se definió el marco teórico en el capítulo dos, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis sobre la gestión de riesgo actual realizada por el departamento de importaciones de la empresa.

El capítulo tres contiene el planteamiento del problema de forma sistemática y definición de los objetivos. También se detalla la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del proceso en investigación.

En el capítulo cuatro se presentaron los resultados de las entrevistas realizadas al Director de Logística y Gerente de Importaciones, y se obtuvo la perspectiva y opinión de cada uno de ellos sobre la evaluación de riesgo operacional en el departamento de importaciones.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, con base a la comparación de los resultados obtenidos del trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

La propuesta de mejora pretende proporcionar la metodología adecuada para que el departamento implemente la gestión de riesgo.

Introducción

La presente investigación tiene como propósito evaluar la gestión de riesgos que realiza la gerencia para facilitar un entorno de prevención, en el departamento de importaciones en una empresa de ventas al detalle.

En el capítulo uno se abarcó el análisis de los antecedentes, estudios previos, situación actual de la empresa, estructura organizacional y análisis FODA.

En el capítulo dos se desarrolló el marco teórico, el cual incluye definiciones de gestión de riesgo, que es riesgo, sistemas de evaluación de riesgo, marco de control interno COSO, filosofía de la gestión de riesgos y matriz de riesgos.

En el capítulo tres se describe el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la práctica, así como su alcance y límites, metodología aplicada, sujetos e instrumentos de investigación utilizados.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados de las entrevistas aplicadas en la investigación resumidos en una matriz de sentidos y gráficas.

En el capítulo cinco se realizó el análisis e interpretación de los resultados, comparando éstos con la teoría como marco de referencia para determinar la situación actual del proceso de gestión de riesgos en el departamento de importaciones.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la empresa

La empresa inició sus operaciones en el año 1928, con la apertura de la tienda “La Bombita”, que vendía artículos de cuero y materiales para calzado. Con el tiempo, la tienda se amplió en surtido y espacio hasta convertirse en Mi Bodeguita, a lo largo de sus años de existencia, ha mantenido su compromiso de ofrecer productos de calidad, en puntos de venta ubicados convenientemente. En 1959, introdujo el concepto de autoservicio en Guatemala con la primera tienda bajo este concepto. En el año 2005, el 33 1/3 de las acciones fue vendido a una compañía multinacional y en el año 2006, la compañía Multinacional incrementó su participación a 51%. En el año 2009 inicia proceso de fusión con una cadena de tiendas de México, en el año 2011 se abren tiendas bajo la marca “Las Margaritas”.

Las tiendas “Las Margaritas” combina una larga tradición de éxito de tres empresas pioneras en la industria de ventas al detalle en sus respectivos mercados.

1.2 Estudios Previos

En la tesis “Evaluación del riesgo empresarial”, elaborada por Schaeffer García, Roger Alexander, USAC 2008. La gestión de riesgo se le conoce también a la administración y evaluación de riesgos, puede ser llevada a cabo en cualquier tipo de empresas, sean éstas comerciales, industriales o de servicios y emplea la matriz de riesgos como la herramienta más importante en la administración del riesgo empresarial porque inicialmente permite ordenar los riesgos detectados de los más importantes a los que suponen menor importancia, para luego poder darles una calificación cuantitativa y con ello medir la respuesta que debe dárseles. Así también define lo que es una administración de riesgos y se hace mención de los antecedentes que dieron lugar al nacimiento de esta herramienta.

Adicionalmente, se indica el equilibrio que debe existir entre los controles internos y los riesgos potenciales de cada compañía y se definen los roles que deben cumplir en la gestión del riesgo

empresarial, la junta directiva, la gerencia general, la estructura organizacional y la auditoría interna (en donde exista).

En la tesis “Métodos de Administración y Evaluación del Riesgos”, elaborada por Garcia Hanson, Jessica, Universidad de Chile, 2005. Las organizaciones enfrentan diversos tipos de riesgos, por ello han debido ser hábiles en identificar y gestionar los riesgos para encausarlos a niveles aceptables, estableciendo un sistema de control formal orientados a la administración eficiente de los riesgos asociados al negocio, en concordancia directa con los objetivos de la empresa.

La evaluación de riesgos es un proceso enfocado a estimar el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar el normal ejercicio de una entidad, recopilando la información necesaria para que la organización pueda tomar una decisión adecuada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas.

1.3 Situación actual de la Empresa

Actualmente, cuenta con más de 100 tiendas, ubicadas en la capital e interior de la república, con un equipo de más de 1,000 empleados. Generando más de 500 empleos indirectos, atiende diariamente a un aproximado de 10 mil clientes.

Misión

Ser la mejor tienda de ventas al menudeo, con un gran surtido de productos de alta calidad y con los precios al alcance del cliente, donde cuenta con el mayor número de sucursales.

Visión

Convertir a Las Margaritas, S. A. en la mejor y más grande empresa de ventas al menudeo, por medio de ofrecer a tiempo los mejores productos y brindar un servicio de excelencia.

Valores

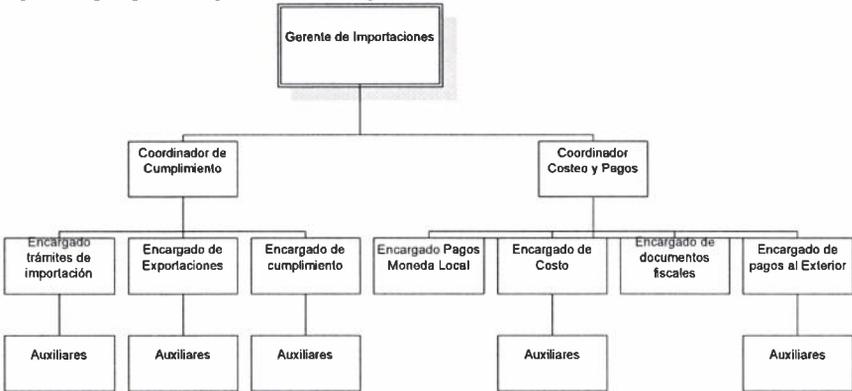
Siendo una de las empresas más grandes y reconocidas mundialmente cuenta con una serie de valores que hacen posible el buen funcionamiento de su trabajo diariamente, estos según la declaración de ética de la empresa donde se explica que la Integridad es la base de la cultura y se fundamenta en los principios siguientes:

- Respeto, afirma que cada individuo merece ser tratado con dignidad.
- Servicio al cliente, es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos.
- La excelencia, implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que hacemos para superar las expectativas de nuestros clientes.

A continuación se presenta la estructura organizacional del departamento de importaciones.

Ilustración No. 1

Figura: Organigrama Departamento de Importaciones Las Margaritas, S. A.



Fuente: Las Margaritas, S.A... Elaboración propia en base a estructura organizacional, junio 2013

El siguiente cuadro es el análisis FODA el cual nos indica de manera sencilla y puntual las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen la empresa objeto de investigación.

Ilustración No. 2: Análisis FODA

Análisis FODA –Las Margaritas, S. A.

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno ambiental, por la construcción de las tiendas
	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión más extensa puede obtener un número mayor de compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos impuestos
	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones globales para adquirir mejores precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Buen servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión a los proveedores para exigirles reducciones de costos
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene actualizaciones constantes de sus procesos para hacerlos más eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistemas de información para asistir la operación
	<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido internacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso en el pago de proveedores
	<ul style="list-style-type: none"> • Sus tiendas se encuentran bien ubicadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema de costeo
	<ul style="list-style-type: none"> • Buena calidad en sus productos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Es original en su mercadotecnia 	

Fuente: Información diseño propio, Julio 2013

El desarrollo de la empresa es resultado del buen manejo de las negociaciones con los proveedores para mantener precios al alcance del cliente, la empresa ha logrado posicionarse como una de las más grandes cadenas de supermercados, gracias al buen desempeño de los recursos. Las oportunidades muchas veces adversas como país han hecho que el negocio tenga que ser más efectivo en todas sus operaciones, aprovechando el crecimiento poblacional.

Lamentablemente como país se tienen algunas deficiencias en la legislación fiscal al cambiar constantemente los impuestos, afectando los procesos de importación y la manera de tributar.

Uno de los principales problemas es el atraso a pago a proveedores, por el cambio de sistemas de información y centralización de las operaciones en Costa Rica, esto puede provocar molestias a los proveedores y dejar de abastecer los productos y como consecuencia afectar la venta.

Así también una de las debilidades, es no contar con un sistema de costeo, actualmente se maneja con hojas electrónicas, haciendo que los procesos sean muchas veces empíricos, con el peligro de que haya error humano y que muchas veces no sea oportuna.

Capítulo 2

1. Marco teórico

Para el desarrollo de la investigación se contó con análisis fundamentados en base a fuentes literarias que nos permitieron conceptualizar los temas que nos ayudaron durante la investigación.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri, 2010:59)

2. Gestión de Riesgo

De acuerdo a la definición del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004), la gestión integral de los riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Según Fernández Laviada (2007), la Gestión de riesgos también puede definirse como la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan los objetivos del departamento de importaciones, así como la definición e implementación de una estrategia en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos. Para una Gestión de Riesgo Eficaz se debe buscar:

- Definir criterios de aceptación general de riesgos, de acuerdo a la actividad comercial de la entidad (matriz segmento, mercado, producto, canal).
- Uso de un mapa de riesgo para definir el área aceptable de exposición, el riesgo máximo aceptable (área de peligro) y el área no aceptable de exposición al riesgo.
- Relacionar el área máxima de exposición al riesgo con el capital que se desea arriesgar por unidad estratégica de negocio.

- Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar al departamento (en forma global, por productos y proceso).
- Definir el tipo de pérdida que se desea estimar, su horizonte temporal, metodología o modelo.
- Diseñar mecanismos de cobertura de los riesgos, con una visión integral y comprensiva del negocio.
- Definir y estimar medidas de desempeño ajustadas por riesgo.

Los procesos de gestión de riesgos en organizaciones no complejas son distintos a los que se utilizan en las organizaciones de mayor complejidad. Sin embargo, no hay normas estrictas que dicten cómo debe una entidad manejar el proceso. Su grado de rigor debe cumplir con los dictados de la alta dirección, y ser apropiado en función de los riesgos en cuestión.

2.3 Riesgo

De acuerdo a Keneth V. Mckee (2006), el riesgo se define como la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta pero con consecuencias factibles de ser estimadas. También lo podemos entender como, el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.

Por todo lo anterior para las organizaciones es imprescindible identificar aquellos riesgos relevantes a los cuales se pueda ver enfrentado y que conlleven un peligro para la consecución de sus objetivos.

2.4 Riesgo de Operaciones

“El riesgo operacional surge de la posibilidad que una organización incurra en pérdidas inesperadas, directas e indirectas, como consecuencia de sistemas de control de gestión

inadecuados, problemas operativos, incumplimiento de controles internos, fraudes, problemas imprevistos o bien acontecimientos externos que no permiten asegurar la integridad, efectividad y eficiencia de las operaciones” (Fernández, 2007, p. 16).

Este riesgo comprende: desarrollo y oferta de productos, procesamiento de la operación, desarrollo de sistemas, sistemas computarizados, complejidad de los productos y servicios, y el entorno de control interno.

“Entre sus objetivos se encuentran identificar los riesgos, monitorear que los mismos se mitigan a niveles aceptables y cuantificar su consumo de capital. Es así como sus responsabilidades no incluyen la reingeniería de procesos u optimización”. (Fernández, 2007, p. 16).

La gestión de éste riesgo es una temática de creciente sensibilidad para las empresas de cualquier sector económico y en particular para la industria bancaria. La necesidad de identificar los peligros y gestionarlos adecuadamente es clave en la realización de dicho negocio.

2.5 Sistema de evaluación de riesgo según COSO II

El comité de organizaciones patrocinadoras del Treadway Commission (COSO) publicó el “marco integrado de control interno” para favorecer negocios, para determinar y realzar sus sistemas de control interno. Este marco se está incorporando dentro de las políticas, reglas, y regulaciones de muchas empresas para un mejor control de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En los últimos años, las empresas han estado altamente enfocadas al riesgo de gestión, llegando a asegurar que existe la necesidad de un marco más fuerte que identifique, determine y maneje con eficacia los riesgos.

El período de desarrollo de esta estructura, fue marcado por una serie de escándalos y faltas financieras de alto perfil, en donde inversionistas, personal de las organizaciones y otros sostenedores sufrieron gigantescas pérdidas. Tras estas desgracias se convocó a importantes

corporaciones de Gobierno en relación a la gestión del riesgo, con nuevas políticas, regulaciones y estándares.

La necesidad de un marco de riesgo operacional en la empresa, que entregara claves y conceptos fundamentales, un lenguaje común, dirección y guía clara, se hizo cada vez más imprescindible. COSO manifiesta que el “marco integrado de gestión del riesgo empresarial” satisface esta necesidad, y será ampliamente aceptado por las compañías y otras organizaciones, más aún por los sostenedores y otras partes interesadas.

Este marco trajo consigo consecuencias en Estados Unidos con la ley Sarbanes-Oxley en el año 2002, y en otros países se están promulgando o siendo consideradas legislaciones similares. Esta ley extiende la antigua necesidad de compañías públicas, de mantener sistemas de control interno, solicitando a los gerentes certificar y a los auditores independientes atestiguar la efectividad de estos sistemas.

El “marco integrado de control interno”, que continúa a prueba, atiende a un estándar de aceptación general para la satisfacción de esas necesidades divulgadas.

Este “marco integrado de gestión del riesgo empresarial” amplía el control interno, proporcionando un enfoque más concreto y cuantioso de la gestión del riesgo empresarial. Aun cuando no se piensa sustituir el marco de control interno, se pretende incorporar dentro de él un control, las compañías pueden decidir mirar este marco de gestión del riesgo empresarial para satisfacer sus necesidades internas del control y para moverse hacia un proceso más completo de la gestión del riesgo

Entre los desafíos más críticos para las gerencias está el determinar cuan preparada está la entidad para aceptar los riesgos mientras procura crear valor. Este informe ayudará a enfrentar de mejor forma estos desafíos.

2.6 Componentes de la Gestión de Riesgos

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004), la gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se derivan de la forma en que la gerencia dirige la empresa y se integran al proceso de gestión. A continuación se describen estos componentes:

2.6.1 Ambiente Interno

“Es la base fundamental de todos los demás componentes, dando disciplina y estructura. Este abarca el diseño de la organización, influencia la conciencia de sus empleados con respecto al riesgo y fija la base de cómo es visto el riesgo y tratado por la gente de una entidad, incluyendo riesgos de gestión filosófica, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal, la forma en que la gerencia asigna la autoridad, la responsabilidad y como ésta organiza a sus empleados” (Mantilla, 2005, p.25).

2.6.2 Filosofía de Gestión de Riesgos

“Representa el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades, desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar, además de afectar cómo se aplican los componentes de dicha gestión, incluyendo como son identificados los eventos, los tipos de riesgos aceptados, y como son gestionados” (Mantilla, 2005, p.39).

Si bien algunos directivos están preparados para asumir un mayor riesgo, existen otros que son más conservadores.

La filosofía se potencia cuando los directores ponen énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento, así como si optan por actuar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, esto es, no sólo con palabras sino que con el diario actuar.

2.6.3 Apetito del Riesgo (Riesgo Aceptado)

El apetito del riesgo es la cantidad de riesgo, a nivel global, que la administración y el directorio están dispuestos a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de la administración de riesgo de la entidad e influencia la cultura y estilo de operación.

El apetito del riesgo debe considerarse al momento de la definición de la estrategia, alineando la estrategia con el apetito al riesgo:

- Permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura.
- Puede expresarse como el balance aceptable entre las metas de crecimiento y entorno con los riesgos o como la medida de riesgo ajustado al valor agregado del accionista.
- Puede expresarse en términos cuantitativos o cualitativos.

2.6.4 Integridad y Valores Éticos

- Influyen en la definición de objetivos, estrategias y como estas se llevan a cabo.
- Están reflejados en los estándares de comportamiento de una entidad.
- La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y los juicios.
- Los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal.
- Deben comunicarse con las acciones y ejemplos de la administración.
- Se comunican a través de un Código formal de conducta:
 - a) Carta del Centro de Educación Ocupacional (CEO)
 - b) Objetivos y filosofía

- c) Conflictos de interés
- d) Regalos
- e) Transparencia
- f) Recursos corporativos
- g) Responsabilidad social
- h) Otros elementos relacionados

2.6.5 Establecimiento de Objetivos

La selección de objetivos es la condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y la respuesta a ellos.

“Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La gestión del riesgo de la empresa se asegura de que la gerencia tenga un lugar en el proceso para fijar objetivos y de que estos apoyen y se alineen con la misión de la entidad y sean acordes con su apetito de riesgo. Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada” (Fernández Laviada, 2007, p. 115).

2.6.5.1 Objetivos operativos

Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad e incluyen otros sub objetivos orientados a mejorar ambas características mediante la movilización de la empresa hacia sus metas finales.

2.6.6 Consecución de Objetivos

Fernández Laviana (2007), indica que una gestión eficaz de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de información de una entidad se están cumpliendo. De forma similar también debería existir seguridad razonable de que los objetivos de operación se están alcanzando. La consecución de ambos objetivos está ampliamente bajo el control de la entidad. O sea, una vez definidos los objetivos, la entidad tiene el control sobre su capacidad de hacer lo que haga falta para lograrlos.

2.6.7 Tolerancia al riesgo

“Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes. Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004, p. 28).

Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro del riesgo aceptado, y a su vez proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

2.6.8 Identificación de eventos

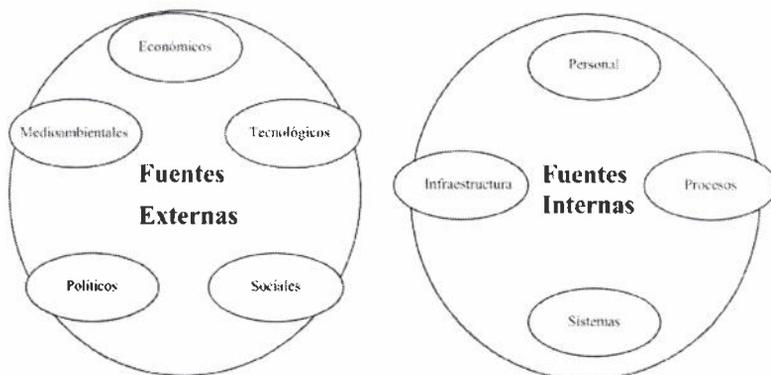
El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), expone la identificación de eventos siguiente:

- Un evento es un incidente que emana de fuentes internas o externas. Dichos eventos son riesgos u oportunidades.
- Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo inconsecuente a lo muy significativo.
- La gerencia debe identificar potenciales eventos que afectan la implantación de la estrategia y el logro de sus objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.
- Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son re canalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategias y objetivos
- El ejercicio de identificación de eventos se realiza considerando a toda la organización, su contexto y la tolerancia al riesgo de ésta.

- La gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

2.6.8.1 Fuentes de eventos

Los eventos provienen tanto de fuentes internas como externas



2.6.8.2 Técnicas de identificación de eventos

El Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (2004), expone las técnicas de identificación de eventos siguiente:

a) Inventario de eventos: Es un listado de eventos potenciales comunes para la organización dentro de una industria particular, procesos particulares o actividades comunes.

b) Workshops: Son talleres facilitados de identificación de eventos en que se reúnen típicamente a individuos cros-funcionales y/o de varios niveles de la organización con el fin de utilizar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de eventos, relacionándolos con los objetivos. Los resultados de los talleres dependen generalmente de la cantidad y profundidad de la información que los participantes traen.

c) Análisis de flujo de procesos: Involucra la representatividad gráfica de un proceso, con el objetivo de tener un mejor entendimiento de la interrelación de las entradas, tareas, resultados y responsabilidades. Una vez mapeado, los eventos pueden ser identificados pensando en los objetivos que deben ser alcanzados con tal proceso.

d) Indicadores de riesgo e indicadores de excepción: También son conocidos como Key Risk Indicators o Leading Risk Indicators. Son medidas cualitativas o cuantitativas que proveen información sobre eventos potenciales, como precio del petróleo, rotaciones de cuentas por cobrar, tráfico en un sitio de Internet, etc. Los Indicadores de Excepción arrojan una alerta cuando sobrepasan un umbral preestablecido.

2.7 Matriz de evaluación de riesgo

En los últimos años las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuanto a la gestión de riesgos: de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y aceptación de los riesgos.

2.7.1 Definición

“Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de servicio normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización”. (Siles, 2005, p. 22).

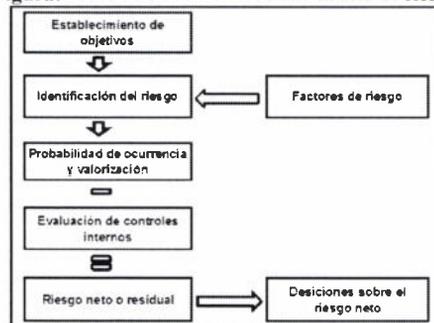
Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

2.7.2 Elementos de una matriz de riesgo

De acuerdo a Mckee (2006) a partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos. Seguidamente se describen las fases de la elaboración de una matriz de riesgos.

Ilustración No. 3

Figura: Fases de elaboración de una matriz de riesgo



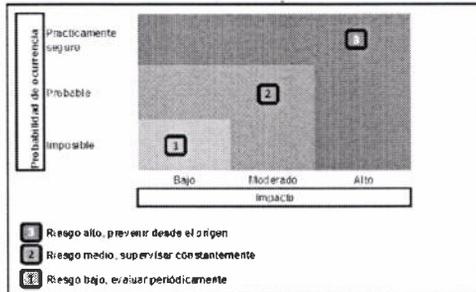
Fuente: Elaboración propia, Julio 2013

2.7.3 Valorización del riesgo

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo: de 1 a 3 dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo. En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de valorización de riesgo.

Ilustración No.4

Figura: Mapa de riesgo



Fuente: Elaboración propia, Julio 2013.

Nota aclaratoria: En otros modelos de evaluación, la escala de 1 a 3, para valorar el riesgo puede ser diferente.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La falta de evaluación de riesgos no permite que el departamento de importaciones establezca controles preventivos que permitan identificar oportunamente la falta de registros sanitarios para importar abarotes de nuevo surtido y renovación de los registros sanitarios de abarotes del surtido ya existente, lo cual causa atrasos en la internación de los productos, exceso de gastos de almacenaje en bodegas fiscales, pérdida de oportunidad de ventas en abarotes de temporada. Situación por la cual se plantea la pregunta de investigación siguiente:

¿Cuál es la situación actual de la gestión de riesgo operacional realizada por el departamento de importaciones en una empresa de ventas al detalle?

3.2 Objetivos de la práctica.

Objetivo general

Evaluar cuál es la situación actual de la gestión de riesgo realizada por el departamento de importaciones en una empresa de ventas al detalle.

Objetivos específicos

- 1) Analizar los procedimientos realizados actualmente por el departamento de importaciones para gestionar el riesgo operacional.
- 2) Evaluar el impacto y posibilidad de ocurrencia de los riesgos identificados por el departamento de importaciones.
- 3) Analizar la respuesta a los riesgos identificados por la administración
- 4) Evaluar las actividades de control implementados por el departamento de importaciones como respuesta a los riesgos identificados.
- 5) Elaborar con base en los hallazgos encontrados una propuesta de mejora.

3.3 Alcances y límites de la práctica.

La investigación se desarrollará evaluando la gestión de riesgo operacional del departamento de importaciones de la empresa Las Margaritas, S.A., realizando entrevistas con el personal del departamento y flujogramas de proceso, obteniendo así la información necesaria para el trabajo de investigación.

El estudio se realizará en las fechas comprendidas del 1 de junio al 30 de noviembre de 2013, durante ese tiempo se estimó concretar el trabajo de campo, análisis de la información e informe final.

La principal limitante es no contar con información específica de importaciones.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos

La presente investigación necesita de la información que pueda proporcionar el personal que labora en el departamento de importaciones. Debido a que como dueños del proceso, tienen el conocimiento suficiente para emitir opiniones y expectativas de la forma en que se viene trabajando y su percepción en el departamento. Los cual nos ayudará a obtener de primera mano la información que nos sea útil en nuestra investigación.

Dentro de las posiciones clave que se estudiará dentro de la empresa, están las siguientes:

- Director Regional de Importaciones; persona encargada de la planeación estratégica de importaciones.
- Gerencia de Importaciones; persona encargada de la ejecución de planes y objetivos de importaciones.

3.4.2 Instrumentos

“La entrevista personal implican que una persona calificada (entrevistador) aplique el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro” (Sampieri, 2010, p.239)

- Entrevista personal al director y gerente de la unidad, para recabar información de primera mano con respecto a la gestión de riesgos de operación realizada para el departamento de importaciones.

3.4.3 Procedimientos

El tema de gestión de riesgos hoy en día es fundamental en cualquier empresa, para poder prevenir eventos que impidan el alcance de los objetivos de toda compañía. Es por ello que se toma para evaluar la gestión realizada por el departamento de importaciones de la empresa “Las Margaritas, S. A.” la cual es una empresa que importa variedad de productos para ser vendidos al detalle, la cual por tener varias tiendas, hace que la importación de productos sea un factor fundamental en la competitividad de la compañía.

El área objeto de la investigación, son los procesos realizados por el departamento de importaciones, desde la gestión de riesgos realizada por la dirección hasta la ejecución de los mismos por el personal operativo.

Las variables de la investigación se definieron para encaminar la investigación hacia el área de interés de esta tesis, que es la gestión de riesgos de operación y su ejecución.

Se precisaron los objetivos generales y específicos, los cuales se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se fijaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora, la cual será incluida en el informe final.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre la evaluación de riesgo operacional del departamento de importaciones de la empresa Las Margaritas, S. A. realizada en el año 2013, se procedió a ejecutar el trabajo de campo en donde se utilizaron entrevistas para determinar la situación actual, obteniendo información del personal ejecutivo, los resultados se presentan a continuación.

4.2 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron al Director de Logística y Gerente de Importaciones, se obtuvo la perspectiva y opinión de cada uno de ellos sobre la evaluación de riesgo operacional en el departamento de importaciones. Para la presentación de resultados se preparó una matriz de sentido para comparar las respuestas obtenidas de cada entrevistado, haciendo un breve análisis de la información obtenida acerca de lo siguiente:

- a) **Objetivos del departamento de importaciones**
- b) **Eventos que impiden el cumplimiento de los objetivos**
- c) **Riesgos identificados**
- d) **Evaluación de riesgos**
- e) **Respuesta al riesgo**
- f) **Mantenimiento de controles y otras respuestas al riesgo.**

Ilustración No. 5

Tabla No. 3. Matriz de sentido: Entrevistas al director y gerente de importaciones.

No.	Pregunta	Director	Gerente	Análisis de resultados
1	¿Cuáles son los objetivos del departamento de importaciones?	<ul style="list-style-type: none"> a. Simplificar el proceso de importaciones b. Utilización del 100% de los contenedores 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplir con el ciclo de importaciones b. Utilización óptima de los contenedores 	Se identifica alineación de objetivos entre el director y gerente de importaciones, así como alineación con la visión de la empresa en cuanto a ofrecer productos a la clientela en tiempo y buen precio.
2	¿Cuáles considera usted, son los eventos que impiden el cumplimiento de los objetivos del departamento de operaciones?	<ul style="list-style-type: none"> a. Falta de capacitación del personal para realizar los procesos que tiene a su cargo b. Falta de sistemas de información que asistan el proceso c. Falta de experiencia de los agentes de aduana para pagar correctamente los impuestos de aduana. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Falta de definición de funciones entre importaciones y el área comercial, en cuanto a la creación de artículos nuevos en el catálogo y renovación de registros sanitarios b. Demasiados procesos manuales c. Reproceso en las declaraciones de aduanas. 	No se observó un claro entendimiento de la administración sobre el concepto de eventos, las repuestas obtenidas corresponden a las causas que lo provocan.

No.	Pregunta	Director	Gerente	Análisis de resultados
3	¿Cuáles considera usted, son los riesgos identificados por la administración del departamento?	<p>a. Riesgo de inventario obsoleto y vencido</p> <p>b. Riesgo de multas por incumplimiento con registros sanitarios en abarrotos y pago de los aranceles adecuadamente.</p>	<p>a. Inventario con antigüedad</p> <p>b. Gasto de renta de contenedores</p> <p>c. Gasto por pago de multas por mala clasificación arancelaria.</p>	Los riesgos identificados por el departamento son errores operativos y cumplimiento con leyes, no se observa mapeo de riesgos por actividades no autorizadas, fallos de programación, fugas de talento, accesos indebidos a sistemas, entre otros.
4	¿Cómo impactan éstos eventos en el cumplimiento de los objetivos del departamento?	<p>a. Incumplimiento con los días establecidos para importación</p> <p>b. Incumplimiento con la utilización óptima de contenedores</p>	<p>a. Incumplimiento con los días establecidos para importación</p> <p>b. Incumplimiento con la utilización óptima de contenedores</p>	La administración no tiene definido y cuantificado impactos de pérdida o daño en activos, sanciones y multas, pago de indemnización a empleados o proveedores.
5	¿Cuál es la probabilidad de ocurrencias de estos eventos?	No sabe	No sabe	Se identifica que no hay claridad entre las probabilidades de ocurrencia de los eventos del departamento, las respuestas obtenidas del director y gerente fueron negativas.
6	¿Se evalúan los riesgos de operación, a los cuales es susceptible el departamento?	No	No	La respuesta de los directivos del departamento de importaciones fueron negativas, lo cual indica que el nivel de maduración de la administración del riesgo está en la ingenuidad.

No.	Pregunta	Director	Gerente	Análisis de resultados
7	¿Mide la administración el impacto de los riesgos en sus objetivos?	No	No	Las respuestas obtenidas son negativas, lo cual nos confirma que no hay una gestión de riesgos en el departamento.
8	¿Cómo responde la administración a los riesgos identificados?	<p>a. Existe una academia para actualización de procesos del personal de importaciones; existencia de políticas y procedimientos que definen las responsabilidades de cada empleado.</p> <p>b. Se están realizando las gestiones necesarias para implementar un sistema que asista en el proceso de importaciones.</p> <p>c. Existencia de un KPI que mide el nivel de servicio de los agentes de aduana.</p>	<p>a. Creación de un base de registros sanitarios, para identificar los próximos a vencer</p> <p>b. Políticas y procedimientos que definen las responsabilidades de creación de la orden de compra, código de artículo.</p> <p>c. Existencia de un KPI que mide el nivel de servicio de los agentes de aduana.</p>	La respuesta a los riesgos son controles ad-hoc, identificando la falta de un procedimiento que ayude al departamento de importaciones a identificar riesgos y controles.
9	¿Cómo transfiere, comparte, reduce o acepta los riesgos la administración?	<p>a. Implementado controles.</p> <p>b. Contratando seguros</p>	Implementado controles	
10	¿Se evalúa el proceso de gestión de riesgo?	No	No	La respuesta de los directivos del departamento de importaciones fueron negativas, lo cual indica que no hay un proceso de gestión de riesgos.

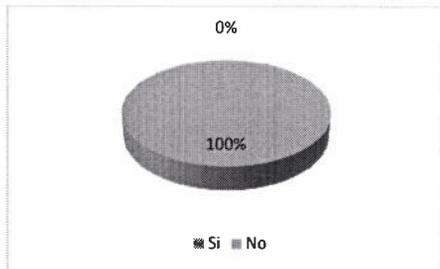
No.	Pregunta	Director	Gerente	Análisis de resultados
11	¿Cuáles son las actividades de control implementadas por el departamento de importaciones?	a. Políticas y b. Supervisión de c. Segregación de funciones de d. Procesos de autorización a e. Capacitación personal f. KPI's	a. Políticas y b. Supervisión de c. KPI's	La respuesta a los riesgos son controles ad-hoc, identificando la falta de un marco que coordine riesgos y control.
12	¿Cómo se mantienen y desarrolla los controles y otras respuestas al riesgo?	Los controles se mantienen por medio de la supervisión de gerencias y puestos de coordinación	Los controles se mantienen por supervisión de gerencia, contraloría, auditoría interna y externa.	No hay definición de responsabilidades claramente específicas para mejorar las oportunidades y reducir los riesgos.
13	¿Se revisa la efectividad de los controles y otras respuestas al riesgo?	Si, las revisiones de auditoría interna y auditoría externa	Si, las revisiones de auditoría interna y auditoría externa	
14	¿Auditoría Interna facilita y monitorea las actividades de control como respuesta al riesgo?	Si	Si	La actividad de auditoría interna contribuye a la mejora de los procesos, sin embargo sus evaluaciones no son muy constantes en el departamento y con alcances limitados a algunos procesos.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013



Gráfico No. 1

De la evaluación de los riesgos de operación

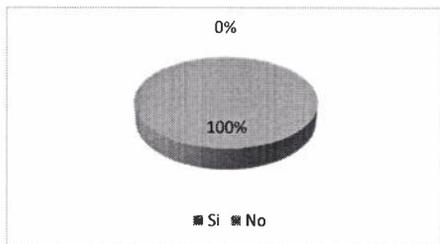


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

La respuesta de los directivos del departamento de importaciones fueron negativas, lo cual indica que no hay evaluación del riesgo. Los riesgos identificados por la administración no están definidos de forma exacta, no está identificado claramente cuáles son los controles que los mitigan.

Gráfico No. 2

De la medición del impacto de riesgos

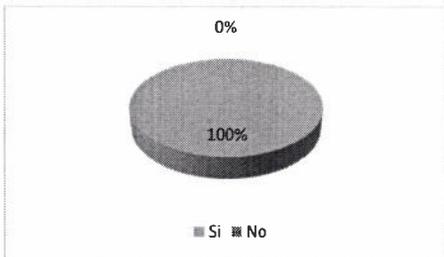


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

De acuerdo a la información obtenida, no se ha identificado o adoptado un estándar que ayude a la administración medir el impacto de los riesgos a los cuáles están sujetos los procesos, personal y activos, los cuales están bajo la responsabilidad del departamento de importaciones.

Gráfico No. 3

De la evaluación del proceso de gestión de riesgo

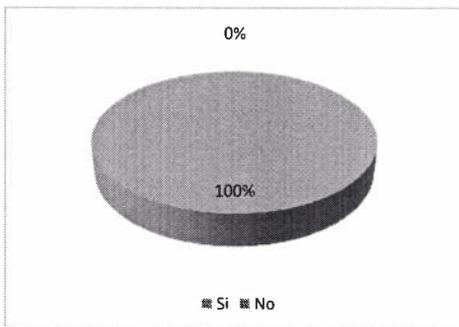


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Las repuestas fueron negativas lo que confirma la falta de un proceso que ayude a la administración a identificar, evaluar, gestionar y controlar los acontecimientos que puedan afectar el logro de sus objetivos.

Gráfico No. 4

De la participación de auditoría interna para facilitar y monitorear las actividades de control



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

La actividad de auditoría interna contribuye a la mejora de los procesos, sin embargo sus evaluaciones no son muy constantes en el departamento y con alcances limitados a algunos procesos.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, etc. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación. Con base a esta definición se procedió a comparar los resultados obtenidos del trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

5.2 Proceso de gestión de riesgo

Es importante no perder de vista que los procesos de gestión de riesgo se han diseñado para cumplir un rol particular, un medio importante para que la entidad logre sus objetivos. Cuando la gestión de riesgo es exitosa contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de la organización, maximiza el valor entregado a todas las partes interesadas, alinea crecimiento, rentabilidad y riesgo, salvaguarda los activos y reputación de la empresa, propicia una mayor eficacia operativa.

La inexistencia de una gestión de riesgo operativo no permite a la organización a prepararse para afrontar los riesgos y las oportunidades que surgen para maximizar la eficacia operativa.

5.3 Administración de riesgo en el contexto de alineación con los objetivos estratégicos.

El proceso de la administración de riesgos por objetivos ayuda a la administración, por medio de la identificación y análisis de las posibles amenazas y vulnerabilidades, proponer estrategias eficaces y hacer actualizaciones periódicas para confirmar que los riesgos están siendo administrados de manera eficaz.

Como se observó en los resultados de la entrevista los objetivos del departamento están alineados con la visión de la empresa, sin embargo no existe ningún proceso de identificación y análisis de posibles amenazas.

5.4 Identificación de riesgos

Deben identificarse los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la organización, es muy importante ya que éstos pueden ser negativos o bien oportunidades para la organización. La administración del departamento de importaciones tiene identificado riesgos enfocados a cumplimiento, no se observó mapeo de riesgos por actividades no autorizadas, fallos de programación, fugas de talento, accesos indebidos a sistemas, entre otros.

5.5 Evaluación de riesgos

Los riesgos identificados, deben ser asociados a los objetivos de la entidad. Deberán ser evaluados bajo la doble perspectiva de impacto y probabilidad; riesgo inherente y riesgo residual. Así también corresponder al apetito del riesgo y prioridad. De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada a los directivos, actualmente no se tiene identificados riesgos y no han adoptado ningún marco para evaluarlos.

5.6 Tratamiento de los riesgos

El personal evalúa las posibles respuestas al riesgo: evitar, aceptar, reducir o compartir. En esta fase se evalúan las opciones posibles de tratamiento, costo beneficio del plan de mitigación de riesgo, se realiza el programa y plan de tratamiento y se definen las personas responsables de la implementación. Actualmente el departamento de importaciones tiene implementadas algunas acciones para reducir los riesgos, enfocándose a situaciones básicas.

5.7 Comunicación y Consulta

La comunicación es muy importante, después de captar los resultados se comunican oportunamente, de tal manera que permita a la personas desarrollar sus responsabilidades. En esta fase se realiza un resumen de las acciones propuestas, requerimiento de los recursos, se definen responsabilidades, se programan fechas de entrega y se comunica a quienes participarán en el proceso. De acuerdo al resultado de las entrevistas no hay establecido ninguno de éstos procesos en el departamento de importaciones.

5.8 Supervisión

Toda la gestión se supervisa y se hacen las modificaciones que sean necesarias de una forma dinámica. Se hace por medio de actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes, o una combinación.

Conclusiones

1. No hay procedimientos establecidos por el departamento de importaciones para gestionar el riesgo operacional.
2. Los resultados de la investigación evidencian la inexistencia de identificación de eventos, cuantificación de impacto y probabilidad de ocurrencia.
3. El departamento de importaciones no tiene adoptado ningún estándar para gestionar el riesgo operacional.
4. Se identificó la existencia de controles en respuesta a riesgos enfocados a cumplimiento con leyes, sin embargo no se observó mapeo de riesgos de eficiencia, rentabilidad y salvaguarda de activos.

Propuesta de mejora

La investigación permitió identificar que actualmente no está implementado ningún sistema de gestión de riesgo en el departamento de importaciones de la empresa Las Margaritas, S. A.

De acuerdo a lo anterior, la propuesta es un manual que proporcione la metodología adecuada para que el departamento la implemente y le permita gestionar el riesgo. Esta propuesta se presenta a partir de la página 35.

Justificación de la propuesta

Al considerar el resultado obtenido de la investigación, se concluyó que no tienen implementado un sistema de gestión de riesgos, con el que la gerencia podría disponer de un proceso que le facilite identificar, evaluar, gestionar y controlar las situaciones potenciales que afecte el logro de los objetivos.

Las Margaritas, S. A.

**Manual para la Gestión de
Riesgo Operacional**

Abril 2014

Presentación

Con este material se quiere ofrecer un texto de consulta, que sea de utilidad para la implementación de la gestión de riesgo operacional en el departamento de importaciones de la empresa Las Margaritas, S. A.

Este manual presenta un ejercicio de buenas prácticas que contribuirán a detallar los roles y responsabilidades de la gestión de riesgo, definiciones y herramientas, con el propósito de identificar, evaluar, gestionar y controlar los acontecimientos o situaciones potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización.

Introducción

La gestión de riesgo operacional en las organizaciones resulta esencial para la sustentabilidad a largo plazo e incorporar su práctica resulta uno de los grandes desafíos.

En este manual se presenta el marco de referencia para la implementación de procesos para la gestión de riesgo operacional, estableciendo definiciones, conceptos y algunas herramientas fundamentales para la gestión de riesgo.

La gestión de riesgo operacional es una herramienta gerencial, es un sistema de autogestión y autocontrol. Las organizaciones que gestionan efectivamente el riesgo están menos expuestas a sorpresas y pérdidas inesperadas.

En el manual se establecen definiciones que sirven de base para la comprensión de la disciplina de gestión de riesgo y se muestra su importancia en la gestión de la institución. Se describe el marco de referencia que permite diseñar un método para la administración de los riesgos operacionales.

Objetivos

General

El objetivo principal de este manual es proveer a las personas encargadas de la administración del departamento de importaciones de la empresa Las Margaritas, S.A., de un documento que sea de utilidad y ayuda para diseñar y establecer una metodología de gestión de riesgo operacional.

Específicos

1. Contar con una herramienta que ayude a medir el riesgo de la empresa y presentar oportunamente la información que sea necesaria.
2. Prevenir o mitigar, detectar y corregir los efectos negativos de los eventos de riesgo.
3. Administrar el riesgo, manteniéndolo dentro de la estrategia y las políticas definidas por la institución.
4. Mantener operaciones estables en escenarios de crecimiento acelerado.
5. Promover una operación más eficiente.

Definiciones

- **Riesgo**

Contingencia o probabilidad de sufrir una pérdida o daño económico, como resultado de la ocurrencia de un evento que altere las condiciones normales. Contingencia de sufrir un daño, que puede materializarse o no.

- **Administración de riesgo**

Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementen para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentren expuestas la entidades.

- **Tipos de riesgo**

Riesgos cuantificables, son aquéllos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales.

Riesgos no cuantificables, son aquéllos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales, como el riesgo de reputación.

- **Categorías de riesgo**

Existen muchos tipos de riesgo que son muy comunes y que pueden ser catalogados en tres grandes categorías, como se muestra en el cuadro siguiente.

Riesgo financiero	Riesgo operacional	Riesgo externo
Riesgo de crédito Riesgo de mercado Riesgo de liquidez	Riesgo tecnológico Riesgo de personas Riesgo de operación Riesgo de fraude Riesgo de seguridad	Riesgo político Riesgo macroeconómico Riesgo del sistema financiero Riesgo de catástrofes naturales Riesgo de seguridad

- **Definiciones de riesgo operacional**

Es el riesgo de pérdida en que incurrirá la institución por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones. Incluye errores cometidos por el personal o por los sistemas utilizados para la operación cotidiana. Algunos ejemplos de riesgo operacional son:

- ✓ Riesgo de fraude: préstamos ficticios, falsificación de información, confabulación en la emisión de préstamos.
- ✓ Riesgos de seguridad: robo de caja.
- ✓ Incumplimiento de procedimientos: inconsistencias en los datos financieros.
- ✓ Fallas en los sistemas de información.

- **Tipos de estrategia de gestión de riesgo**

Existen distintos tipos de estrategias que pueden ser utilizadas para gestionar los eventos de riesgo, las cuales deben ser definidas y ser consistentes con la estrategia y objetivos de la institución. Los distintos tipos de estrategias y sus acciones asociadas se describen en cuadro siguiente.

Tipos de estrategia	Acciones
Evitar	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratar • Salir o evitar
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir • Mitigar
Financiar	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar • Asegurar
Transferir	<ul style="list-style-type: none"> • Coberturas

Para determinar qué tipo de estrategia es la más conveniente, hay que realizar un análisis de factores de probabilidad de ocurrencia y costo, como se ejemplifica en el diagrama siguiente.



- **Control.**

Cualquier medida que tome la dirección para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. El control es el resultado de la planificación, de la organización y de un proceso directivo adecuado.

- **Nivel o tolerancia al riesgo**

Es el nivel máximo de exposición total a aquellos riesgos específicos cuya exposición deba expresarse en términos cuantitativos, que pueden ocasionar pérdidas a la institución y que la misma está dispuesta y en capacidad de asumir, tomando en cuenta su plan estratégico, condición financiera y su rol en el mercado. Dicho nivel puede estar expresado en términos absolutos o en relación a variables financieras de la institución.

- **Límites prudenciales**

Son aquellos valores máximos o mínimos que una institución establece respecto a sus operaciones, líneas de negocio o variables financieras, con el propósito de coadyuvar a que la exposición a los riesgos no exceda los niveles aprobados de tolerancia al riesgo.

- **Causa**

Cualquier circunstancia que pueda generar eventos de riesgo operacional.

- **Evento**

Es la materialización del riesgo operacional. Suceso que altera el curso normal de un proceso.

- **Pérdida**

Impacto negativo en los resultados o en el patrimonio de la compañía, debido a un evento de riesgo operacional.

- **Frecuencia (probabilidad)**

Es una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento. Se toma como la cantidad de ocurrencias de un evento en un periodo dado.

- **Severidad (impacto)**

Se expresa como la pérdida monetaria (calculable o estimable) como consecuencia de la ocurrencia de un evento.

Responsabilidades para la gestión del riesgo

Consejo de Administración

El Consejo de Administración sin perjuicio de las responsabilidades que le imponen las disposiciones legales aplicables, es el responsable de velar porque se implemente e instruir para que se mantenga en adecuado funcionamiento y ejecución la administración integral de riesgos.

Responsabilidades del Consejo de Administración

El Consejo, para cumplir con lo indicado en el párrafo anterior, deberá como mínimo:

- Aprobar las políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos; incluyendo el nivel de tolerancia al riesgo de la institución, así como los apropiados a cada tipo de riesgo, en términos cuantitativos. Asimismo, conocerá y resolverá sobre las propuestas de actualización y autorizará las modificaciones respectivas.
- Aprobar el manual de administración integral de riesgos, así como los manuales para la administración de cada tipo de riesgo y sus correspondientes modificaciones.
- Conocer los reportes que le remita el Comité de Gestión de Riesgos sobre la exposición total e individual por tipo de riesgo, los cambios sustanciales de tales exposiciones, su evolución en el tiempo, el cumplimiento de límites prudenciales, así como las medidas correctivas adoptadas.
- Conocer los reportes sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados y las propuestas sobre acciones a adoptar con relación a los incumplimientos. Asimismo, sin perjuicio de las sanciones legales que el caso amerite, el Consejo deberá adoptar las medidas que regularicen los casos de incumplimiento. Lo indicado en esta literal deberá hacerse constar en el acta respectiva.
- Instituir la Unidad de Administración de Riesgos, asignar los recursos para el adecuado desarrollo de sus funciones y designar al funcionario responsable de la misma.

Comité de Gestión de riesgos

Dependerá del Consejo y estará integrado como mínimo por un miembro de éste y por las autoridades y funcionarios de la institución o de algunas de las instituciones que conforman la empresa.

Los miembros del Comité deberán ser independientes de las unidades de negocios, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades. Sin embargo, el Comité podrá invitar a los responsables de las unidades de negocios, así como a especialistas en riesgos específicos, a participar en las sesiones del mismo, con voz pero sin voto.

Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos

El Comité estará a cargo de la dirección de la administración integral de riesgos, para lo cual deberá encargarse de la implementación, adecuado funcionamiento y ejecución de las políticas, procedimientos y sistemas aprobados para dicho propósito, y tendrá las funciones siguientes:

a) Propuestas al Consejo de Administración

- Proponer al Consejo, para su aprobación, las políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos, que incluyan los niveles de tolerancia y límites prudenciales para cada tipo de riesgo. El Comité deberá asegurarse que las herramientas informáticas, tanto las desarrolladas internamente como las provistas por terceros, se hallan debidamente documentadas, corresponden y se adecúan al tipo y complejidad de las operaciones de la institución y han sido asimiladas metodológicamente por el personal de la Unidad de Administración de Riesgos.
- Proponer al Consejo el manual de administración integral de riesgos, así como los manuales para la administración de cada tipo de riesgo.

b) Análisis sobre la actualización de políticas, procedimientos y sistemas:

- Analizar las propuestas sobre actualización de las políticas, procedimientos y sistemas y proponer al Consejo, cuando proceda, la actualización de los manuales.
- Definir estrategia para la implementación de políticas, procedimientos y sistemas aprobados para la administración integral de riesgos y su adecuado cumplimiento.

c) Análisis de reportes de la Unidad de Riesgos:

- Analizar los reportes que le remita la Unidad de Administración de Riesgos, sobre la exposición total e individual por tipo de riesgo en sus principales líneas de negocio, los cambios sustanciales de tales exposiciones, su evolución en el tiempo y el cumplimiento de límites prudenciales, así como adoptar las medidas correctivas correspondientes. Lo anterior deberá reportarse al Consejo.
- Analizar la información que le remita la Unidad de Administración de Riesgos sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados, incluyendo los límites prudenciales para cada tipo de riesgo, así como evaluar las causas de los incumplimientos que hubieren y proponer al Consejo acciones a adoptar con relación a dichos incumplimientos. Lo anterior deberá reportarse al Consejo.
- Otras que le asigne el Consejo de Administración.

Todas las sesiones y acuerdos del Comité deberán constar en acta suscrita por todos los que intervinieron en la sesión.

Unidad de Administración de Riesgos

Es independiente de las unidades de negocios, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades.

Funciones de la Unidad de Administración de Riesgos

- Proponer al Comité políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos que incluyan niveles de tolerancia, metodologías, herramientas, modelos, límites prudenciales y otros mecanismos de control de la exposición total e individual por tipo de riesgo en las principales líneas de negocio.
- Revisar, al menos anualmente, las políticas, procedimientos y sistemas, así como proponer su actualización al Comité, atendiendo los cambios en las condiciones del mercado, en la situación de la institución, en el nivel de exposición a los riesgos o cuando lo requiera la normativa.
- Difundir las políticas, procedimientos y sistemas aprobados para la administración integral de riesgos, de forma que su contenido y objetivos sean comprendidos por todo el personal involucrado en operaciones que impliquen riesgo para la institución.
- Reportar al Comité periódicamente y cuando la situación lo amerite, sobre la exposición total e individual por tipo de riesgo en las principales líneas de negocio, los cambios sustanciales de tales exposiciones, su evolución en el tiempo y el cumplimiento de límites prudenciales, así como proponer al Comité las medidas correctivas correspondientes.
- Verificar e informar al Comité, periódicamente, sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados para la administración integral de riesgos.
- Identificar las causas de los incumplimientos a las políticas y procedimientos aprobados, si los hubiere, incluyendo las correspondientes al incumplimiento de los límites prudenciales para cada tipo de riesgo, determinar si dichos incumplimientos se presentan en forma reiterada, informar sus resultados al Comité y proponer las medidas correctivas, debiendo mantener registros históricos sobre tales incumplimientos.

- Medir y monitorear los riesgos de acuerdo a las metodologías, herramientas o modelos aprobados.
- Evaluar los análisis presentados por las distintas unidades de negocios, de las principales líneas de negocio en términos de rentabilidad-riesgo, con el fin de propiciar una asignación eficiente de los recursos de la institución.
- Analizar el riesgo inherente de los nuevos productos y servicios propuestos por las unidades de negocios.
- Realizar monitoreo y análisis de tendencias macroeconómicas, financieras, sectoriales y de mercado, así como evaluar su impacto en la situación financiera de la institución, tomando en cuenta la información oficial disponible, de fuentes calificadas o de asociaciones gremiales u otras fuentes a criterio de la institución.
- Otras que le asigne el Comité.

La unidad será independiente de las unidades de negocio, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades.

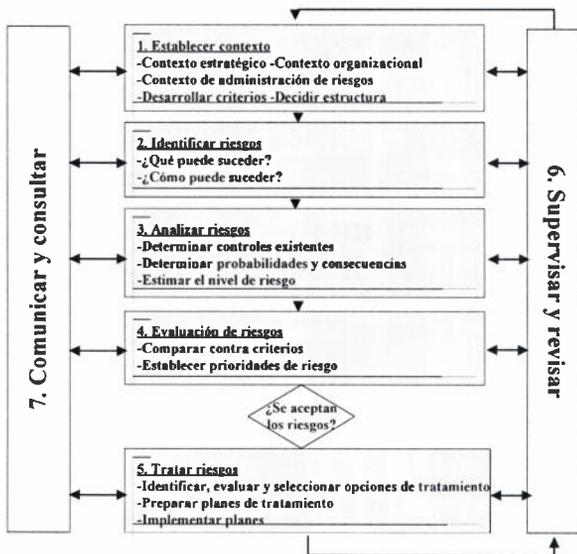
Responsabilidad de los gerentes

Los gerentes de las unidades de negocios y unidades operativas, o quienes hagan sus veces, tienen la responsabilidad de apoyar la Administración Integral de Riesgos, en particular en lo que se refiere a los riesgos específicos relacionados con el logro de los objetivos de sus respectivas unidades de acuerdo a las políticas, procedimientos y sistemas aprobados. Para estos efectos deberán mantener la coherencia entre las actividades que realizan con los límites prudenciales y los niveles de tolerancia al riesgo aplicables a su ámbito de acción.

Metodología para la gestión del riesgo

La metodología aplicada en este manual fue diseñada para generar un informe de riesgos, de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos en la organización. Por lo que se estará utilizando el estándar australiano (AS/NZS).

El proceso de gestión de riesgo se realizará por medio de las etapas siguientes:



Herramientas para la gestión del riesgo operacional

1. Herramienta #1. Establecer el contexto



Las Margaritas, S. A.

1.- CONTEXTO DE LA EMPRESA

CÓDIGO: _____
 FECHA: _____
 EDICIÓN: _____

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

MACROPROCESOS: _____
 DIVISIONES: _____
 COMPILADORES: _____

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA: _____

FECHA DE EVALUACIÓN

DUÑO DE PROCESO

GERENTE MACROPROCESO

1.1.- CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DEL PROCESO DE LA EMPRESA -FODA-

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1			1
2			2
3			3
4			4
5			5
6			6
7			7
8			8
9			9
10			10
11			11
12			12
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
13			13
14			14
15			15
16			16
17			17
18			18
19			19
20			20
21			21
22			22
23			23
24			24
25			25



1.- CONTEXTO DE LA EMPRESA

CÓDIGO: _____
 FECHA: _____
 EDICIÓN: _____

ELABORADO POR: _____	REVISADO POR: _____	APROBADO POR: _____
----------------------	---------------------	---------------------

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA:

MACROPROCESOS: _____
 DIVISIONES: _____
 COMPILADORES: _____

FECHA DE EVALUACIÓN	DUÑO DE PROCESO	GERENTE MACROPROCESO
---------------------	-----------------	----------------------

1.2- DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IMPULSORES CRÍTICOS
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12

1.3- MISIÓN – VISIÓN DE LA EMPRESA

MISIÓN	VISIÓN
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
PROPUESTA DE VALOR	VALORES
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12



1.- CONTEXTO DEL PROCESO

MODELO EMPRESARIAL DE CONTROL INTERNO - NIVEL 04

CÓDIGO: _____
 FECHA: _____
 EDICIÓN: _____

ELABORADO POR: _____

REVISADO POR: _____

APROBADO POR: _____

MACROPROCESO: _____
 PROCESO: _____
 ÁREA: _____
 COMPILADORES: _____

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO: _____

FECHA DE EVALUACIÓN

DUEÑO DE PROCESO

GERENTE MACROPROCESO

1.1.- CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DEL PROCESO DE IMPORTACIONES -FODA-

FACTORES INTERNOS FORTALEZAS (+)		FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES (+)	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

1.2- ALINEACIÓN DEL PROCESO A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

METAS Y OBJETIVOS DEL PROCESO		CONDUCTORES CRÍTICOS DEL PROCESO	
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			



1.- CONTEXTO DE LA EMPRESA

CÓDIGO: _____
 FECHA: _____
 EDICIÓN: _____

ELABORADO POR: _____

REVISADO POR: _____

APROBADO POR: _____

MACROPROCESO: _____
 PROCESO: _____
 ÁREA: _____
 COMPILADORES: _____

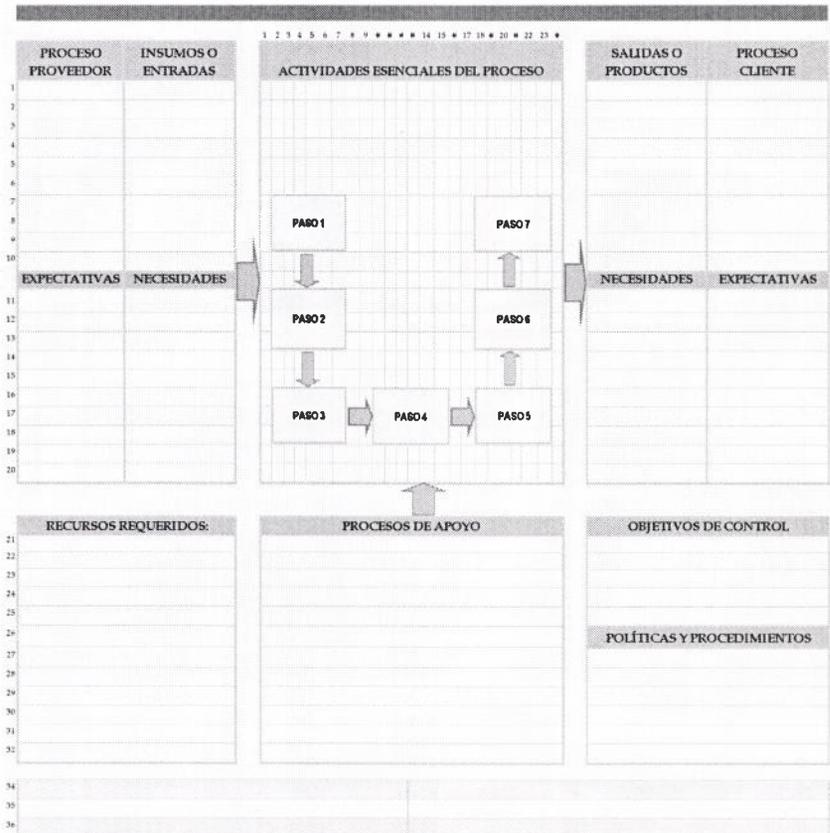
ALCANCE Y LÍMITES DEL PROCESO: _____

FECHA DE EVALUACIÓN

DUÑO DE PROCESO

GERENTE MACROPROCESO

1.3.- CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIONES



2.

2. Herramienta #2. Identificación de riesgos.



2.- IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

CÓDIGO: _____
 FECHA: _____
 EDICIÓN: _____

ELABORADO POR: _____

REVISADO POR: _____

APROBADO POR: _____

MACROPROCESO: IMPORTACIONES

OBSERVACIONES: _____

PROCESO: PEDIDO

ÁREA: _____

COMPILADORES: _____

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS: _____

FECHA DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS: _____

DUENO DE PROCESO: _____

GERENTE MACROPROCESO: _____

ACTIVIDAD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	REF.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS QUE ORIGINAN EL RIESGO
1		R01			
2		R02			
3		R03			
4		R04			
5		R05			
6		R06			
7		R07			
8		R08			
9		R09			
10		R10			
11		R11			
12		R12			
13		R13			
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

8. Herramienta # 8. Matriz para definir el perfil de riesgo



PERFIL DE RIESGOS

CÓDIGO: _____

FECHA: _____

EDICIÓN _____

ELABORADO POR: _____

REVISADO POR: _____

APROBADO POR: _____

MACROPROCESO: IMPORTACIONES

OBSERVACIONES: _____

PROCESO: _____

ÁREA: _____

RESPONSABLES: _____

		FECHA DE ELABORACIÓN	DUÑO DE PROCESO	GERENTE MACROPROCESO			
I M P A C T O	EXTREMO > 100K	5	5	10	15	20	25
	ALTO < 100K	4	4	8	12	16	20
	MEDIO < 25K	3	3	6	9	12	15
	BAJO < 5K	2	2	4	6	8	10
	MÍNIMO < Q.1k	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		0-10%	10-25%	25-50%	50-90%	90-100%	
		REMOTA	RARA VEZ	PROBABLE	MUY PROBABLE	ESPERADA	
P R O B A B I L I D A D							

Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de riesgo

Fase	Actividad	Costo
Fase I	<p>1. Asignación de un recurso de nivel gerencial que realice los procedimientos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Formular Políticas · Determinar objetivos generales y específicos puntualizando el alcance de la gestión de riesgos · Establecer las metodologías y herramientas necesarias para la identificación de riesgos críticos. <p>Sueldo mensual más prestaciones laborales Q22,134.00 por 6 meses</p> <p>2. Capacitaciones para el cambio en cultura organizacional 4 sesiones con costo de Q4,000.00 cada una</p> <p>3. Colocación de afiches en pasillos, entradas y salones de capacitación sobre cultura de gestión de riesgos.</p>	<p>Q 132,984.00</p> <p>Q 16,000.00</p> <p>Q 500.00</p>
Fase II	<p>Asignación de un recurso de nivel gerencial para el despliegue del sistema de gestión de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Establecer análisis de los riesgos · Iniciar esquemas cualitativos de medición del impacto. <p>Sueldo mensual más prestaciones laborales Q22,134.00 por 6 meses</p>	<p>Q 132,984.00</p>
Fase III	<p>Asignación de un recurso de nivel gerencial para las actividades siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Evaluación del ambiente interno · Definición del mapa de riesgos por procesos. · Medición cuantitativa de riesgos <p>Sueldo mensual más prestaciones laborales Q22,134.00 por 3 meses</p>	<p>Q 66,492.00</p>
Fase IV	<p>Asignación de un recurso para monitoreo del sistema</p> <p>Sueldo mensual más prestaciones laborales Q22,134.00 por 2 meses</p>	<p>Q 44,328.00</p>
Presupuesto total de la implementación		Q 393,288.00

Cronograma de implementación

Fase	Fecha	Actividad
Fase I	Ene- Jun 2014	<p>Plan de implementación del Sistema de Gestión de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Formular políticas de implementación. · Determinar objetivos generales y específicos puntualizando el alcance de la gestión de riesgos · Fijar metas, conformar equipos, asignar recursos financieros y físicos. · Establecer las metodologías y herramientas necesarias para la identificación de riesgos críticos; cronograma de implementación y el proceso para informar a la organización acerca del plan. · Desplegar y socializar el sistema en los diferentes niveles organizacionales <p>Esta etapa significa cambios en la cultura organizacional, enfoque de los procesos y procedimientos hacia la identificación y control de los riesgos.</p>
Fase II	Jul- Dic 2014	<p>Despliegue del sistema de gestión de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lograr difusión interna y externa de los objetivos · Establecer análisis de los riesgos · Iniciar esquemas cualitativos de medición del impacto. <p>Esta etapa implica la identificación y priorización de los riesgos, así como establecimiento de indicadores cualitativos frente al impacto y la gestión individualizada del riesgo.</p>
Fase III	Ene- Mar 2015	<p>Ampliación del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> · Incluir el área Operativa · Evaluar el Ambiente interno frente del reconocimiento del sistema y el avance del plan de implementación original. · Definir el Mapa de Riesgos por procesos. · Medición cuantitativa de riesgos
Fase IV	Mar- Jun 2015	<p>Consolidación del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> · Verificar la manera sistemática de aplicación del ciclo de planear, hacer, verificar y actuar frente al riesgo. · Documentar la gestión de riesgo existente en la organización, complementar el mapa de procesos críticos, clasificando según su riesgo inherente e inicial, esquemas cualitativos de medición de impacto.

Bibliografía

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (2004) *Gestión de Riesgos Corporativo – Marco Integrado. Técnicas de aplicación*, Jersey City.
2. Delgado, José Manuel; Bas Mariano (2002) *Gestión del Riesgo Operacional*. España, Dykinson Editores.
3. Fernández Laviada, Ana. (2007) *La Gestión del Riesgo Operacional*. España, Noriega Editores.
4. García Hanson, Jéssica (2005) *Métodos de administración y Evaluación de Riesgos*, Universidad de Chile.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
6. Instituto de Auditores Internos/PricewaterhouseCoopers (2006) *Congreso de Auditoría Interna, COSO II-ERM*, Colombia.
7. Mantilla B., Samuel Alberto; Traductor (2005). *Control Interno Informe COSO*. Colombia: Ecoe Ediciones. Cuarta Edición.
8. Schafer García, Roger Alexander (2011). *Evaluación del Riesgo Empresarial*, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala
9. Siles González, Nilo (2005). *Evaluación de riesgos. Planificación de la acción preventiva de la empresa*, España: Ideaspropias Editorial S. L. Primera Edición
10. The Institute of Internal Auditors, Diplomado en Aseguramiento de las Gestión de Riesgos (2013). Guatemala
11. Universidad Panamericana de Guatemala, Instituto de Investigaciones Sociales. (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Guatemala.
12. V.Mckee, Keneth Federal (2006) *Metodología de Riesgos*. Reserve Banks of Dallas USA.

Anexos

Anexo 1

Entrevista



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Tema: Gestión de Riesgo Operacional en el departamento de importaciones de una empresa de ventas al detalle

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR Y GERENTE DE IMPORTACIONES

La siguiente entrevista tiene como objetivo recabar información con respecto a la gestión de riesgos de operación realizada para el departamento de importaciones.

Puesto que desempeña: _____
Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de importaciones?
2. ¿Cuáles considera usted, son los eventos que impiden el cumplimiento de los objetivos de operación del departamento de importaciones?
3. ¿Cuáles considera usted, son los riesgos identificados por la administración del departamento?
4. ¿Cómo impactan estos eventos en el cumplimiento de los objetivos del departamento?
5. ¿Cuál considera usted, es la probabilidad de ocurrencia de estos eventos?
6. ¿Con qué periodicidad evalúa los riesgos de operación, a los cuales es susceptible el departamento?
7. ¿Cómo mide la administración el impacto de los riesgos en sus objetivos?
8. ¿Cómo responde la administración a los riesgos identificados?
9. ¿Cómo transfiere, comparte, reduce o acepta los riesgos la administración?
10. ¿Cómo se evalúa el proceso de gestión de riesgo?
11. ¿Cuáles son las actividades de control implementados por el departamento de importaciones?
12. ¿Cómo se mantienen y desarrolla los controles y otras respuestas al riesgo?

13. ¿Cómo se revisan la efectividad de los controles y otras respuestas al riesgo?
14. ¿Auditoría Interna facilita y monitorea las actividades de control como respuesta al riesgo?

