

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Implementación de una Guía de Gestión de Riesgos
en el Área de Gerencia Financiera de la
empresa Ingenio ALCOMAR, S.A.”**
(Práctica Empresarial Dirigida-PED)

José Manuel López Zelada

Guatemala, mayo de 2014

**“Implementación de una Guía de Gestión de Riesgos
en el Área de Gerencia Financiera de la
empresa Ingenio ALCOMAR, S.A.”**
(Práctica Empresarial Dirigida-PED)

José Manuel López Zelada, **Estudiante**

Lic. Mario Alfonso Chen, **Asesor**

Licda. Malfi Morales de Reyes, **Revisor**

Guatemala, mayo de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora Programa ACA

**Tribunal examinador general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. José Guillermo de León Piedrasanta

Examinador

Lic. Francisco Escobar Pérez

Examinador

Licda. Arlene Dardón Sandoval

Examinador

Lic. Mario Alfonso Chen

Asesor

Licda. Malfi Morales de Reyes

Revisor

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00029.2014-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 19 DE MARZO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mario Alfonso Chen tutor y la Licenciada Malfi Piedad Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA DE GERENCIA FINANCIERA DE LA EMPRESA INGENIO ALCOMAR, S.A.”, presentado por el estudiante José Manuel López Zelada y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0981 de fecha 30 de Enero del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

A circular stamp from the Faculty of Economic Sciences (Facultad de Ciencias Económicas) is stamped over a handwritten signature in blue ink. The stamp contains the text 'FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS' around the perimeter and 'LICENCIADO CÉSAR AUGUSTO CUSTODIO CÓBAR' in the center.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Mario Alfonso Chen

Contador Público y Auditor

Teléfono: 4030-5513

E-Mail: mchen_luna@hotmail.com

Guatemala, 30 de noviembre de 2013

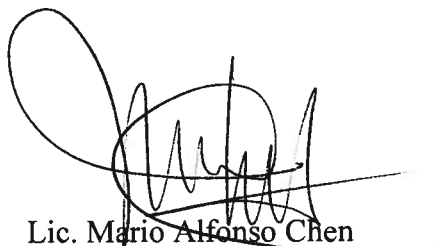
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Implementación de una Guía de Gestión de Riesgos en el Área de Gerencia Financiera de la empresa Ingenio ALCOMAR, S.A.”**, realizado por José Manuel López Zelada, carné No. 201301118, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he realizado la tutoría correspondiente, se observó que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP); por lo tanto, doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta y ocho puntos (78) de cien (100).

Quedo a sus órdenes para cualquier aclaración adicional, me suscribo.



Lic. Mario Alfonso Chen
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2790

cc.file

Malfi Piedad Morales de Reyes
Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
7ª. Av. 24-07 Valle Dorado, San Cristóbal, Z. 8 de Mixco
Teléfono 5505-1596
malfimorales@yahoo.es

Guatemala, 03deenero de 2,014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de una Guía de Gestión de Riesgos en el Área de Gerencia Financiera de la empresa Ingenio ALCOMAR, S.A.”** Realizado por: **José Manuel López Zelada**, carné No. **201301118** estudiante de la carrera de **Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría**; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (E.T.P.P.), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Malfi Piedad Morales de Reyes



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 240.2014


El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **LÓPEZ ZELADA, JOSÉ MANUEL** con número de carné **201301118**, aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los treinta días del mes de enero del año dos mil catorce.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Dedicatoria:

- Dios** Por regalarme la vida y permitirme culminar este sueño que he buscado con tanto anhelo por varios años y hoy veo los frutos de esa espera, siempre confiando en Él que me da paciencia y sabiduría.
- Mi padre** Víctor Manuel López por apoyarme en cada momento de mi vida, por darme sus consejos, por la confianza que ha tenido en mí, los principios que desde siempre me ha inculcado y por sobre todo el amor que me ha demostrado durante toda mi vida.
- Mi hermano** Víctor Hugo López porque siempre me ha estado conmigo apoyándome y siendo mi ejemplo en todo momento, es el mejor hermano que pude tener.
- Mi sobrino** Por ser mi inspiración en los momentos difíciles y porque quiero demostrarle que los sueños con perseverancia y constancia se pueden lograr, pero sobre todo con confianza en Dios.
- Mis revisores** Lic. Mario Alfonso Chen y Licda. Malfi Morales de Reyes, con especial agradecimiento.
- Universidad Panamericana** Por ser un centro de enseñanza y preparación, para futuros profesionales.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Pregunta de investigación	7
1.5 Objetivos	7
1.5.1 General	7
1.5.2 Específicos	7
1.6 Alcances y límites	8
1.7 Marco teórico	9
Capítulo 2	
2.1 Tipo de investigación	16
2.2 Sujetos de la investigación	16
2.3 Instrumentos	17
2.4 Procedimiento	18
2.5 Aportes	19

Capítulo 3

3.1	Resultados de la investigación	20
3.2	Análisis de los resultados	37

Capítulo 4

4.1	Propuesta de solución o mejora	49
4.2	Avance de implementación	58

	Cronograma de trabajo	60
--	-----------------------	----

	Conclusiones	61
--	---------------------	----

	Recomendaciones	62
--	------------------------	----

	Referencias	63
--	--------------------	----

	Anexos	64
--	---------------	----

Resumen

Este informe se desarrolló en la empresa ALCOMAR, S.A., empresa en la que se realizó un diagnóstico general y se detectaron hallazgos importantes; entre ellos la falta de un código de ética autorizado, no existen metas establecidas para todas las áreas de la empresa que contribuyan al logro de la visión y misión de la empresa, también se logró verificar que dentro de la empresa no existe una cultura general de riesgos y control establecida, aspecto que juegan un papel crítico en la filosofía y estilo de dirección de las organizaciones.

También se pudo identificar que no existe una estructura organizacional que facilite el proceso de implementación de la administración de riesgos operacional y adopción de prácticas homogéneas, para fortalecer un proceso de madurez de la administración de riesgos operacionales en la que se encuentra la organización.

Es importante señalar que existen esfuerzos por establecer una Unidad de Riesgos Corporativos la cual velará por el fortalecimiento del control interno, y será la encargada de impulsar la gestión de riesgos operacionales en ALCOMAR, S.A.

Por lo anterior, se decidió darle solución a la problemática de carencia de una Gestión de Riesgo y Control adecuado, debido a que no se cuenta con una cultura establecida de riesgo y no existe el personal que dé seguimiento a los procesos de identificación de riesgos y gestión de los mismos. Se estableció como objetivo el proporcionar a la empresa ALCOMAR, S.A., una guía de gestión de riesgos que proporcione ayuda en la implementación de la Gestión de Riesgos Operacionales que apoye el fortalecimiento del control interno de la organización, y contribuya al logro de los objetivos establecidos.

Introducción

Durante los últimos años la empresa ALCOMAR, S.A. ha estado en constante evolución, aspecto que ha venido a ampliar el tamaño de la misma, su complejidad, a combinar diferentes culturas, estilos de gestión y otras características de la organización, de modo que se ha presentado como una de las iniciativas más importantes, la estandarización de los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Administración de Riesgos (COSO-ERM) como estándar de Control Interno y gestión de riesgos.

Lo anterior para brindar a la Junta Directiva, a la Gerencia General y en general a todas las partes interesadas en su desempeño operativo y financiero, una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización, fomentando la eficiencia y eficacia de las operaciones, para garantizar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. En vista que ALCOMAR, S.A., reconoce la importancia de la formalización de una implementación de administración de riesgos operacional que facilite una adecuada administración de riesgos en sus áreas de negocio, se presenta a continuación el presente informe de investigación con una descripción breve de cada uno de los capítulos y el contenido de estos:

Capítulo 1: Se presentan antecedentes de la compañía, justificación del problema que presenta la empresa en cuestión de gestión de riesgos, objetivos generales y específicos que se desean lograr con la investigación y el marco teórico para conocer generalidades del tema.

Capítulo 2: Incluye el tipo de investigación que se realizó, los sujetos que intervinieron, los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información, así como los aportes que brinda la misma.

Capítulo 3: Contiene la problemática que se observó a lo largo de la investigación desde los puntos de vista financiero, fiscal y de auditoría.

Capítulo 4: Se presenta la propuesta a la solución de la problemática que tiene la compañía, en la cual se elaboró una Guía de Gestión de Riesgos, al igual que las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

ALCOMAR, S.A. es una empresa agroindustrial, productora de caña de azúcar que transforma y comercializa en productos de mayor valor como azúcares en diferentes tipos, alcohol, energía eléctrica y alimentos proteínicos para uso animal. Todo esto lo hace en una escala que la hace competitiva a largo plazo.

Se encuentra constituida bajo la legislación guatemalteca, inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria, cuenta con oficinas centrales ubicadas en la Ciudad de Guatemala, además cuenta con su planta de producción ubicada en el departamento de Escuintla.

Cuenta también con fincas cultivadoras de caña de azúcar y semilla para siembra en cuatro regiones en el país, Región Central Norte, Región Sur, Región Occidental y Región Oriental, contando con miles de hectáreas de tierra propias y arrendadas.

Aspectos de Organización

ALCOMAR, S.A. es un grupo agroindustrial que se distingue por su mejora continua que por medio de la innovación y diversificación de productos garantiza crecimiento y rentabilidad sostenibles para sus accionistas y colaboradores, a través del desarrollo de personal y de tecnología, garantizando la satisfacción a sus clientes.

Como parte de su filosofía de gestión y lineamientos estratégicos cuenta con una visión, misión y valores que son comunicados a lo largo de la organización, creando un ambiente de propósitos de la organización hacia donde se dirigen todos los esfuerzos de sus unidades de negocio y partes interesadas.

Misión

Ser una empresa agroindustrial líder, que a través de la eficiencia, rentabilidad, crecimiento, diversificación de sus actividades y creación de fuentes de trabajo, satisfaciendo las necesidades de los clientes con productos de calidad.

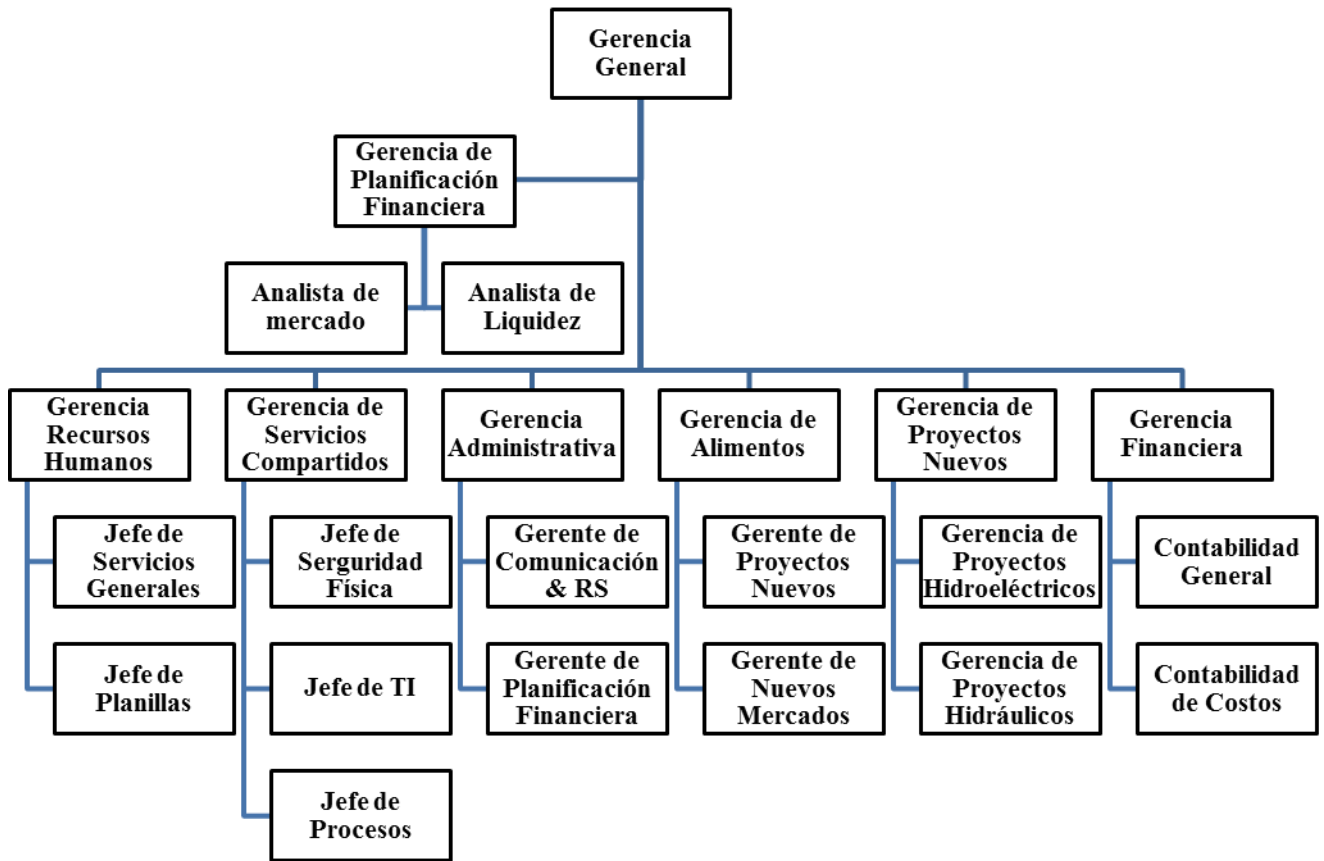
Visión

Al 2015, desarrollaremos y atenderemos con presencia directa en al menos 5 mercados seleccionados, en sus distintas líneas de negocio con productos y servicios.

ALCOMAR, S.A. está integrada por las siguientes nueve gerencias principales en las recae la función de dirigir la operación del ingenio y asegurar la sostenibilidad del mismo las cuales son conocidas como Alta Dirección:

- Gerencia General
- Gerencias de Operaciones
- Gerencias de Finanzas
- Gerencia Administrativa
- Gerencias de Comercialización
- Gerencia de Proyectos Nuevos
- Gerencia de Alimentos
- Gerencia de Servicios Compartidos
- Gerencia de Planificación Financiera

ALCOMAR, S.A.
Estructura Organizacional
(Organigrama Funcional)



Fuente: Gerencia de Recursos humanos, Ingenio Alcomar, S.A.

Valores Organizacionales

Responsabilidad

Integridad

Pasión

Servicio

Innovación

Política de Inocuidad

Se fabrican productos inocuos derivados de la caña de azúcar, para uso industrial y consumo directo, cumpliendo con la legislación vigente y los requisitos de los clientes, comunicándolo de manera eficaz.

Control Interno

El control interno de la compañía, es valuado de forma anual por el Auditor Externo, quien emite su informe independiente relacionado con el tema. Asimismo es evaluado con frecuencia por un departamento de auditoria interna conformado por 16 miembros activos en Guatemala, ayudando a identificar los riesgos de detección de errores.

Modelo de Gestión

La gestión es la forma de operar de un negocio basada en ciertos principios o valores que la organización determina necesarios para lograr el éxito en todas sus perspectivas. Este enfoque de gestión se resume en lo que en ALCOMAR, S.A., se conoce como la Alta Dirección y es la encargada de velar por la sostenibilidad de los negocios de la compañía.

Información Financiera y Contable

La compañía cuenta con sistemas de Información *in house*: está integrado por medio de módulos. Es alimentado por medio de pólizas de ingresos, egresos y diario. Todos los registros son elaborados por el departamento de contabilidad, operaciones, finanzas, fabrica, taller, comercialización, etc. El sistema tiene debilidades fuertes al momento de presentar costos y resultados.

Datos del Personal

El personal de planta asciende a un aproximado de 3,500 empleados y en temporada de zafra llega a tener alrededor de 25,000 empleados para labores de campo.

Gestión de Riesgos

Dentro de la organización se cuenta con una iniciativa de proyecto para el establecimiento de una unidad de Riesgos Corporativos, cuyo fin será gestionar los riesgos estratégicos, operacionales y plan de continuidad de negocios, permitiendo a la empresa alcanzar los objetivos establecidos como perspectivas estratégicas, ahora no cuenta con una formal administración de riesgos.

1.2 Planteamiento del problema

En los últimos años ha cobrado importancia fortalecer a la alta dirección en la Gestión de Riesgo. Las organizaciones enfrentan diversos tipos de riesgos, ya sean riesgos propios del negocio en que se desenvuelven, financieros y operacionales, como riesgos ajenos a sus operaciones, sociales, ambientales, y éticas, las cuales son cada día más globales y complejas producto del entorno dinámico en que se encuentran operando. Por ello las organizaciones han debido ser hábiles en identificar y gestionar estos riesgos para encausarlos a niveles aceptables, con el fin de que sean percibidos como oportunidades y no como amenazas.

Asimismo, el aumento de la dependencia tecnológica que apoya el desarrollo de las actividades operativas, financieras, como su costo e inversiones tanto actuales como futuras en sistemas de información, facilitan la implementación de nuevos controles así como la aparición de nuevas amenazas y eventos no deseados que hacen necesario que la gestión de riesgo tecnológico se realice de acuerdo con las mejores prácticas en la materia.

Como resultado de las técnicas aplicadas y de acuerdo al diagnóstico integral realizado en la empresa ALCOMAR, S.A., se estableció que la empresa carece de una Gestión de Riesgo y control adecuado, debido a que no se cuenta con una cultura establecida de riesgo y no existe el personal que dé seguimiento a los procesos de identificación de riesgos y gestión de los mismos.

1.3 Justificación

En la actualidad ALCOMAR, S.A. está iniciando la formalización de un área de Riesgos Corporativos como parte integral de su estrategia de protegerse ante los eventos ya sean internos o externos que pueden afectar sus objetivos, protegiendo su patrimonio y agregando valor.

Asimismo está iniciando la adopción de medidas dirigidas a enfrentar los riesgos que brinde a la Junta Directiva, a la Gerencia General y en general a todas las partes interesadas en su desempeño operativo y financiero, una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización, fomentando la eficiencia y eficacia de las operaciones, para garantizar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Tomando en consideración lo anterior se hace necesaria la estandarización de los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Administración de Riesgos (COSO-ERM), que influya en la capacidad para:

Alinear el riesgo aceptado y la estrategia

Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos

Reducir las sorpresas y pérdidas operativas

Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad

Aprovechar las oportunidades

1.4 Pregunta de investigación

En medio de un crecimiento y expansión cultural global, ALCOMAR, S.A., precisa un enfoque detallado en lo referente a la gestión de riesgos, que fomente una reflexión y análisis estratégicos amplios, integrando al mismo tiempo valores y creencias fundamentales. Para ello aspira a que la gestión de riesgos se convierta en su ventaja competitiva para el logro de los objetivos y asegure la eficiencia y eficacia de las operaciones de la compañía. Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede ayudar la implementación de una guía de gestión de riesgos en el área de gerencia financiera, que asegure la eficiencia y eficacia en las operaciones del Ingenio ALCOMAR, S.A.?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Implementar una Guía de Gestión de Riesgos en el área de Gerencia Financiera, identificando los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad.

1.5.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de Gerencia Financiera por medio de una evaluación del Ambiente de Riesgo y Control.
- Realizar un documento que detalle cómo implementar la Gestión de Riesgos en el área de Gerencia Financiera basados en la metodología COSO ERM.
- Diseñar una Matriz de Riesgos (inventario de riesgos), como resultado de la Implementación de la guía de Gestión de Riesgos

1.6 Alcances y límites

Alcances

Se consultó documentación con información general y específica de las áreas identificadas como importantes, con el objeto de obtener conocimiento de la operación y giro de la empresa. Asimismo se realizó un diagnóstico general, que tuvo como objetivo analizar la situación actual de la organización y su estructura, para poder determinar áreas de oportunidad en el proceso de investigación.

El alcance de esta medición incluyó la aplicación de cuestionarios para realizar estudios de una evaluación integral, incluyendo una “Medición de la Cultura de Riesgo y Control”, a una muestra de personas pertenecientes a las diferentes áreas de ALCOMAR, S.A. identificados y seleccionados por cada una de las divisiones y áreas.

Adicional se realizó un análisis de la información financiera presentada en los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2012, para evaluar el impacto que tiene la implementación de una guía de gestión de riesgos sobre la presentación de Estados Financieros.

Límites

Para efectos de la investigación y su desarrollo, la Gerencia General solicita que no sea divulgado el nombre de la compañía por motivos de confidencialidad, por lo que el nombre que se le dará en este documento es de “ALCOMAR, S.A.”.

La información analizada en el presente informe pertenece al período de cierre diciembre de 2012. En cuanto a las cifras de los estados financieros fueron modificadas para resguardo de la confidencialidad, aunque las cifras de los análisis no varían.

1.7 Marco teórico

Origen del Concepto COSO

El término COSO es un acrónimo de *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) formado por representantes de 5 organizaciones:

- *American Accounting Association;*
- *American Institute of Certified Public Accountants;*
- *Financial Executives International,*
- *Institute of Management Accountants;* y
- *The Institute of Internal Auditors.*

Control Interno

El control interno constituye una faceta fundamental de la gestión corporativa; ya que trata de una serie de sistemas, decisiones, acciones e instrumentos de aplicación consistente, articulados en los procesos y proyectos de la organización, que se desarrollan en puntos previos, coincidentes o posteriores a determinados actos administrativos como un medio para el logro de los objetivos previstos. Así, el control interno está presente en todos los procesos Corporativos desde antes que éstos den inicio y, mediante procesos de verificación y otros similares, hasta después de que han concluido

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1997), define el control interno como:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Gestión Riesgos Corporativos

Asimismo, de forma integral y complementaria una apropiada administración de riesgos empresarial cierra el ciclo que permite a nuestra organización hacer frente a los eventos y riesgos que pudiesen exponer en forma significativa el logro de nuestros objetivos corporativos; En Septiembre de 2004 se publicó el estudio ERM (*Enterprise Risk Management*) (Administración de Riesgos Corporativos) *Integrated Framework*.

En adición el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2004) crea el concepto de Gestión de Riesgos Empresarial el cual define como:

La gestión de riesgo empresarial es un proceso, llevado a cabo por la Junta Directiva, la Gerencia y el resto del personal, aplicado a la implementación de estrategias y a lo largo de la organización, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la organización, y gestionar los riesgos que estén dentro de su apetito de riesgo para brindar seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la organización.

Ambos son considerados un proceso o conjunto de subprocesos, son un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo; que en su mayoría es diseñado y ejecutado por todas las personas que forman parte integral de la Organización, no son meramente políticas, encuestas y formularios, sino que incluye personas en cada nivel de una organización. Su aplicación debe observarse a lo largo de la Organización, a cada nivel y unidad, facilitando el establecimiento de estrategias para la identificación y gestión de eventos que afecten potencialmente a la Organización manteniendo las mismas dentro de su apetito de riesgos.

Es importante mencionar que *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2004) también define el Apetito de Riesgos como:

La cantidad de riesgo que una empresa desea asumir en la búsqueda del logro de sus objetivos establecidos y obtener rentabilidad.

Consecución de Objetivos

Para proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en las siguientes cuatro categorías:

- **Objetivos Estratégicos:** son las metas de alto nivel que deben estar alineadas a la misión/visión y, soportando éstas.
- **Efectividad y Eficiencia de las Operaciones:** efectividad y eficiencia en las operaciones de la organización, incluyendo su ejecutoria y metas de rentabilidad.
- **Confiabilidad de la Información Financiera:** se refiere a la preparación de estados financieros confiables, así como de la información financiera que de ellos se deriva.
- **Cumplimiento Normativo:** relativo al cumplimiento de normativas, políticas y regulaciones aplicables.

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos (Ver anexo No. 1 Componentes del Marco de Gestión Integral de Riesgos ERM)

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Ambiente interno

Abarca el estilo de dirección de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión 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.

Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades identificadas alteran la estrategia de la dirección o los procesos que son utilizados para fijar los objetivos.

Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta a los riesgos

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo con eficacia.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Supervisión

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Ventajas de la Implementación

El Resumen Ejecutivo publicado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2004) indica que:

“La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor”.

Por lo anterior La Gestión de Riesgos Corporativos 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 de forma eficaz las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Eficacia de la Gestión de Riesgos

Para PWC (*Price Waterhouse Cooper*) (2007) indica que:

Aunque la gestión de riesgos corporativos es un proceso, su eficacia es un estado o condición en un momento determinado. Discernir si la gestión de riesgos corporativos es “eficaz” es un juicio que se deriva de una evaluación acerca de si están presentes los ocho componentes y funcionan eficazmente. Así, los componentes también constituyen criterios para una gestión eficaz de riesgos corporativos. Para que los componentes estén presentes y funcionen adecuadamente, no puede haber debilidades materiales y los riesgos deben haberse encajado dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la gestión de riesgos corporativos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán una seguridad razonable de que:

- Se conoce el grado de consecución de los objetivos estratégicos de la entidad
- Se conoce el grado de consecución de los objetivos operativos de la entidad
- La información de la entidad es fiable
- Se cumplen las leyes y normas aplicables

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

La investigación fue descriptiva, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, si no a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan de forma minuciosa los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Asimismo se realizó una combinación con la investigación explorativa la cual es preliminar y provisional, su fin es recoger información con respecto a un problema que se desea investigar y sirve para aclarar conceptos, conoce las dimensiones centrales del problema, a través de técnicas e instrumentos de apoyo para la recolección de la misma.

2.2 Sujetos de la investigación

Se definieron las áreas importantes, que por su impacto fueron una base importante durante el trabajo:

Gerencia General

Gerencia Financiero

Contabilidad General

Gerencia de Planificación Financiera

Gerencia Administrativo

Gerencia de Operaciones

Gerencia de Proyectos Nuevos

Gerencia de Recursos Humanos

2.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados durante el desarrollo de la evaluación fueron los siguientes:

- Entrevistas

Fueron realizadas entrevistas a los ejecutivos de alto nivel que ocupaban puestos importantes, con el objeto de delimitar la muestra, para medir la cultura de riesgo y control a través de los cuestionarios, estos ejecutivos ocupaban los siguientes cargos:

- Gerentes de área nivel
- Superintendentes de Unidad de Negocio
- Cuestionarios

Los cuestionarios fueron enviados a través del correo electrónico utilizando la herramienta *AnswerSurvey* proporcionada por el departamento de Tecnología e Información de la empresa, a una muestra total de 34 empleados que conforman las áreas delimitadas, ésta incluía diferentes niveles de la organización, con el objeto de poder medir la cultura de riesgo y control existente en la organización de forma general como se muestra a continuación:

- Supervisores nivel
- Jefes de departamento nivel
- Gerentes de área nivel
- Superintendentes de Unidad de Negocio

- Encuesta de Cultura de Riesgo y Control

La Encuesta de la Cultura de Riesgo y Control tiene como fin identificar, mediante las percepciones del personal, las principales fortalezas y potenciales debilidades relacionadas al ambiente de riesgo y control que opera en la Organización.

2.4 Procedimiento

Se consultó documentación con información general y específica de las áreas identificadas como importantes, con el objeto de obtener conocimiento de la operación y giro de la empresa. Asimismo se realizó un diagnóstico general, teniendo como objetivo analizar la situación actual de la organización y su estructura, para poder determinar áreas de oportunidad en el proceso de investigación.

En esta actividad, se revisaron y evaluaron las disposiciones corporativas existentes sobre las cuales pudiese facilitarse el proceso:

- Reglamentos
- Lineamiento y/o disposiciones Corporativas
- Cultura de Riesgos y Control
- Cartera de proyectos actuales relacionados con las áreas delimitadas.

Esta fase incluye la revisión (existencia) y evaluación (atributos y suficiencia) de la documentación existente aplicada a los diferentes procesos de negocios considerando una muestra de los mismos, de tal forma que pudiesen identificarse aspectos tales como:

- Debida identificación del proceso y subproceso.
- Objetivos de control aplicables.
- Cuerpo de la documentación (atributos de las actividades de control).
- Debida aprobación y evaluación de la documentación.
- Mapeo de las Cuentas, transacciones importantes.

- Identificación de responsables Identificación de brechas, riesgos o deficiencias que podrían considerarse como exposiciones para la organización.
- Segregación de funciones.

La realización de la Encuesta de la Cultura de Riesgo y Control tiene como fin identificar, mediante las percepciones del personal, las principales fortalezas y potenciales debilidades relacionadas al ambiente de riesgo y control que opera en la Organización.

2.5 Aportes

Empresa

La implementación de una adecuada Gestión de Riesgos permitirá asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas, obteniendo una seguridad razonable del logro de los objetivos de la empresa.

Estudiantes

Como medio de consulta para futuros trabajos sobre implementación de Gestión de Riesgos Operacionales.

Universidad

Como una guía de implementación de una adecuada Gestión de Riesgos Corporativos, la cual en la actualidad es una necesidad para los empresarios y servirá de conocimiento para todos los estudiantes quienes podrán consultarla en un proceso similar.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

El objetivo de la Medición de la Cultura de Riesgo y Control en ALCOMAR, S.A., fue medir la percepción del personal de ALCOMAR, S.A., en relación con el ámbito de gestión de riesgos y control. Para este efecto, los resultados son mostrados bajo la perspectiva de análisis de los Componentes ERM, permitiendo identificar las principales fortalezas y potenciales debilidades de la organización en cuanto a los ocho componentes Coso ERM.

El alcance de esta medición incluyó la aplicación de cuestionarios y entrevistas a una muestra de 34 personas de las diferentes áreas de ALCOMAR, S.A.: identificados y seleccionados por la importancia que representan dentro de la organización. Para los fines de obtener resultados detallados de la medición, se definieron diferentes niveles de estratificación de la muestra del personal de ALCOMAR, S.A., tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Figura No. 1 Niveles de estratificación

Área	Nivel del Cargo
Gerencia General	Supervisores nivel (4)
Gerencia de Recursos Humanos	Jefes de departamento nivel (5)
Servicios Compartidos	Gerentes de área nivel (6)
Contabilidad General	Superintendentes de Unidad de Negocio (7)
Gerencia Planificación Financiera	
Gerencia Administrativa	
Gerencia Alimentos	
Gerencia de Proyectos Nuevos	
Gerencia Financiera	

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, Alcomar, S.A.

A efectos de lograr el alcance señalado, se utilizaron los mecanismos de comunicación y distribución de correos electrónicos utilizando. Para informar al personal sobre el proceso de la

Medición de la Cultura de Riesgo y Control (MCRC) y para la captura automatizada de respuestas al cuestionario, se utilizó la herramienta *AnswerSurvey* que tiene la funcionalidad de la aplicación para generación y administración de encuestas proporcionada por el departamento de Tecnología e Información de la empresa.

Limitaciones de la Evaluación

Es importante hacer énfasis que los resultados de la Medición de Cultura Riesgo y Control permiten conocer a muy alto nivel las percepciones o el grado de entendimiento del personal sobre el ambiente de riesgo y control interno de ALCOMAR, S.A., por lo tanto, los resultados de dicha medición no deben ser considerados como conclusiones definitivas.

A continuación se detallan los pasos utilizados para obtener los resultados de la medición:

- Conocimiento de la empresa
- Evaluación de la situación actual (Disposiciones corporativas)
- Evaluación estándares de documentación
- Encuesta de Cultura de Riesgo y Control

Conocimientos de la Empresa

Con el fin de obtener un mayor conocimiento de la operación y giro de la empresa, se consultó documentación con información general y específica de las áreas identificadas como importantes, asimismo se realizó un diagnóstico general que tuvo como objetivo analizar la situación actual de la organización y su estructura, para poder determinar áreas de oportunidad en el proceso de investigación, obteniendo el siguiente resultado:

- Considerando la situación actual analizada se determinó que no existe una estructura organizacional que facilite el proceso de implementación de la administración de riesgo

operacional y adopción de prácticas homogéneas para fortalecer un proceso de madurez de la administración de riesgos operacionales en la que se encuentra hasta el momento la organización.

Evaluación de la situación actual (Disposiciones corporativas)

En esta actividad, se revisaron y evaluaron las disposiciones corporativas existentes sobre las cuales pudiese facilitarse el proceso:

- Reglamentos
- Lineamiento y/o disposiciones corporativas
- Cultura de Riesgos y Control
- Cartera de proyectos actuales relacionados con las áreas delimitadas.

Los resultados de esta actividad fueron los siguientes:

- Se logró determinar que no existe un código de ética autorizado, actualmente cuentan con un borrador el cuál no ha sido oficializado, por ende no se ha dado a conocer a todos los niveles de la organización, y no existe un seguimiento adecuado a su publicación.
- Se observó que no existen metas establecidas para todas las áreas de la empresa que contribuyan al logro de la visión y misión.
- Se determinó que no se cuenta con un plan de desarrollo empresarial integrado; ya que no se le da seguimiento al desarrollo y capacitación del personal, careciendo de un plan de desarrollo y sucesión.
- Se logró verificar que dentro de la empresa no existe una cultura general de riesgos y control establecido, sin embargo existe un proyecto en proceso de establecimiento de una unidad encargada de crear dicha cultura.

Evaluación de los estándares de documentación

Esta fase incluye la revisión (existencia), y evaluación (atributos y suficiencia) de la documentación existente aplicada a los diferentes procesos de negocios considerando una muestra de los mismos, de tal forma que pudiesen identificarse aspectos tales como:

- Debida identificación del proceso y subproceso
- Objetivos de control aplicables al cuerpo de la documentación (atributos de las actividades de control)
- Debida aprobación y evaluación de la documentación
- Mapeo de las cuentas, transacciones importantes o excepcionales (si aplica)
- Identificación de responsables
- Identificación de brechas, riesgos o deficiencias que podrían considerarse como exposiciones para la organización
- Segregación de funciones

Como parte del alcance de la revisión de la situación actual se consideró la revisión y análisis del estándar de documentación utilizando para este efecto, las políticas y procedimientos de negocio actuales y que se encuentran bajo administración de la Gerencia de Procesos, obteniendo los resultados siguientes:

- Respecto al estándar de documentación de políticas y procedimientos, no se observó la existencia de una metodología formal (documentada y aprobada), para tales efectos tampoco existe una metodología para el desarrollo de los actuales diagramas de flujo, que acompañan los diferentes procesos y procedimientos. Sin embargo, es importante destacar que la documentación de las políticas evidencia la existencia de prácticas repetitivas apropiadas para la documentación y control de las mismas; estableciendo atributos mínimos tales como:
 - Encabezado, código, versión y vigencia de la política.

- Objetivos, alcance y documentos relacionados.
- Responsabilidades de aplicación.
- Definiciones, contenido y control de registros y modificaciones.

Lo anterior se estableció con la revisión y análisis de las siguientes políticas:

- Políticas Administrativas
- Políticas Financieras
- Políticas Operativas
- Políticas de Sistemas de Información

- Se identificó en especial en la sección de desarrollo del procedimiento que es detallado utilizando diferentes tipos de redacción, según el área al que pertenece el documento que se elaboró.

- La descripción utilizada para documentar el alcance varía, en algunos documentos solo indica el área al que está sujeto el procedimiento, no así la indicación del inicio y el final del mismo, con el objetivo de englobar todas las actividades que lo componen, en otros casos se hace mención del inicio, final y otros.

- No se cuenta con el establecimiento de directrices de control interno; la apropiada documentación de las responsabilidades y alcance de los diferentes órganos de control (Comités) que juegan un papel crítico en la filosofía y estilo de dirección de las organizaciones, es importante señalar que existen esfuerzos por establecer un comité de auditoría que velará por el fortalecimiento del control interno y será el encargado de impulsar la gestión de riesgos operacional en ALCOMAR, S.A.

- Se identificó que no se cuenta con documentación estandarizada en los documentos de descripción de puestos, los diferentes departamentos cuentan con modelos diferentes y adecuados a las personas que ocupan los puestos.

- Se pudo identificar que no existe una estructura adecuada para cada área de la organización; debido a que en algunas áreas se mantiene en funcionamiento estructuras establecidas para la necesidad de la empresa en un momento determinado, con la expansión que ha tenido la misma no se ha realizado modificación a las estructuras acorde al crecimiento.

Encuesta de Medición de Cultura de Riesgo y Control (MCRC)

Las organizaciones enfrentan riesgos que pueden afectar e impactar en forma negativa sus actividades y procesos, lo cual haría que los niveles esperados de rendimiento, las metas, los objetivos y las estrategias en general no se alcancen. Esto ha generado un interés por parte de la Alta Administración por el manejo eficiente y efectivo de los riesgos asociados al negocio, las nuevas tecnologías, los cambios en los procesos, las fallas del recurso humano y el cumplimiento con requerimientos regulatorios locales e internacionales.

La cultura de riesgo es el conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas que caracterizan como una organización considera y enfrenta los riesgos de sus actividades del día a día, para lo cual toda la organización y su personal deberá tener conciencia de los riesgos y valores corporativos, constituyendo entonces un pilar fundamental para una eficiente gestión integral del riesgo.

En la realización de la Encuesta de la Cultura de Riesgo y Control tiene como fin identificar, mediante las percepciones del personal, las principales fortalezas y potenciales debilidades relacionadas al ambiente de riesgo y control que opera en la organización.

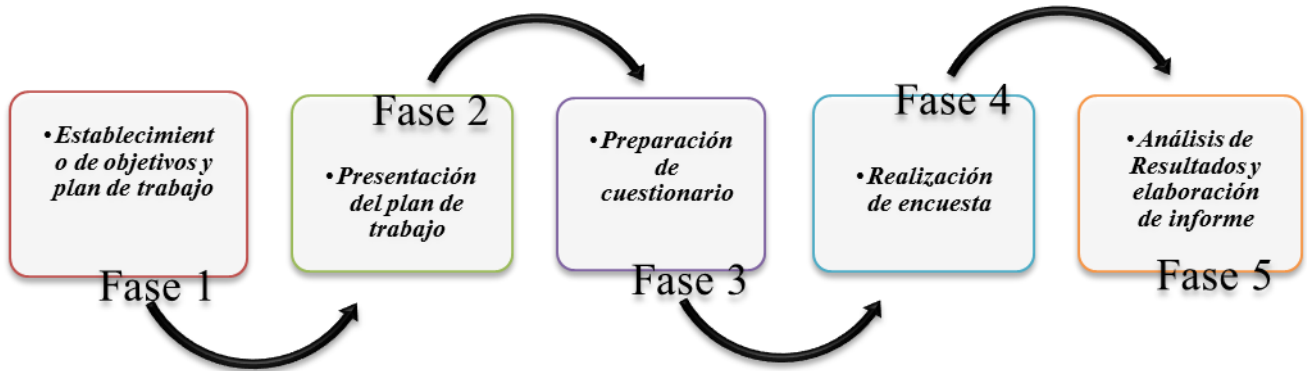
La base metodológica utilizada en el estudio mencionado fue el Marco de Gestión Integral de Riesgo COSO II: “Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Gestión Integral de Riesgo (ERM-GIR)”, el cual permite identificar las principales fortalezas y potenciales

debilidades de la organización en cuanto a los ocho (8) componentes ERM (Ver anexo No.1 Componentes del Marco de Gestión Integral de Riesgos ERM)

Fases de la Metodología

La metodología utilizada en la Medición de Cultura de Riesgo y Control está estructurada en cuatro (5) fases, las cuales se presentan en la Figura N° 2.

Figura No. 2 Fases de Implementación de metodología de MCRC, Alcomar, S.A.



Fuente: PWC, Implementación de Gestión de Riesgos Empresarial.

Fase 1: Establecimiento de objetivos y plan de trabajo

Se establecieron los objetivos, el enfoque metodológico y plan de trabajo. Asimismo definiendo la muestra y el sistema para la generación y administrador de encuesta.

Fase 2: Presentación del plan de trabajo

Se presentó el plan de trabajo al Comité de Auditoría.

Fase 3: Preparación de cuestionario

Se procedió a preparar el cuestionario basado en los 8 componentes de ERM, teniendo como resultado 32 preguntas. (Ver anexo No.2 Cuestionario de Medición de Cultura de Riesgo y

Medición). Luego se ingresaron parámetros en el software (IMSASurvey), utilizado para la publicación de la encuesta vía web.

Fase 4: Realización de encuesta

Se envió la invitación para la realización del cuestionario vía correo electrónico, asimismo se enviaron dos correos para recordatorio de la participación (Ver Anexo No.3: Modelos de correo encuesta); teniendo programada la fecha de cierre de la encuesta.

Fase 5: Análisis de Resultados y elaboración de informe

Estructura de la encuesta

El cuestionario “Medición de la Cultura de Riesgo y Control”, está conformado por treinta y dos (32) preguntas fundamentadas en los ocho (8) componentes ERM (Ver Anexo No.1 Componentes ERM), distribuido de la siguiente manera:

Tipos de Respuesta

Las respuestas del cuestionario son cerradas y sólo se admiten cinco (5) tipos de respuestas:

Figura No.3 Categorías de respuestas

Respuestas	
— Siempre	Usted coincide 100% con la idea planteada
— Casi Siempre	Usted se inclina por la idea planteada, pero cree que pueden existir excepciones
— Desconozco la respuesta	Usted no cree que la idea planteada revisa importancia, o conoce o no tiene un criterio formado al respecto
— Casi nunca	Usted difiere con la idea planteada, pero cree que pueden existir excepciones
— Nunca	Usted difiere 100% con la idea planteada

Fuente: PWC, Implementación de Gestión de Riesgos Empresarial.

Niveles de Estratificación

Se definieron cuatro (4) niveles de estratificación de la muestra del personal de ALCOMAR, S.A., a saber: país, Unidad de negocio a la cual pertenece el encuestado, Jerarquía de cargo del encuestado y antigüedad laboral del encuestado. El detalle de esta clasificación se encuentra en la Figura N°1.

Escala de medición

Cada pregunta es medida usando una escala de puntuación de +2 a -2. La asignación de la puntuación variará en función de la respuesta obtenida del encuestado, tal como se muestra en la Figura No. 4

Figura No.4 Tabla de conversión de respuestas

Tipo de Respuesta	Puntuación
Siempre	+2
Casi Siempre	+1
Desconozco la respuesta	0
Casi nunca	-1
Nunca	-2

Fuente: PWC, Implementación de Gestión de Riesgos Empresarial.

En consecuencia, el rango de puntuación de las respuestas va desde +2 a -2, indicando las respuestas desde “Sí, siempre” hasta “No, nunca”, donde “Sí, siempre” es el resultado más favorable y “No, nunca” es el resultado más desfavorable para cualquier pregunta. Las respuestas fueron capturadas y procesadas para encontrar un resultado promedio para cada pregunta.

Media Aritmética

La media aritmética obtenida en cada pregunta representa un promedio de las percepciones u opiniones subjetivas de la muestra encuestada, basada en la interpretación individual de esa pregunta. Por lo tanto, la media aritmética se debe entender como un "indicador" de cómo los participantes perciben los asuntos de riesgo y control en ALCOMAR, S.A., en lugar de conclusiones definitivas producto de diagnósticos fundamentados en pruebas de cumplimiento.

Las preguntas y los componentes con medias aritméticas bajas, están asociadas a una mayor cantidad de respuestas desfavorables, y las altas están asociadas a una mayor cantidad de respuestas favorables.

Es importante mencionar que la media aritmética de cada pregunta, podrá arrojar un valor mínimo de -2 y un valor máximo de +2. No obstante, a los fines de establecer una guía para interpretar las medidas promedios por cada elemento de medición, la metodología utiliza una escala cualitativa - valorativa expresada en la Figura No.4.

Resultados de la MCRC

Los resultados de esta encuesta han sido procesados de forma tal que provean una guía para entender, interpretar la información y determinar los planes de acción enfocados en el fortalecimiento de la cultura de riesgo y control de la organización.

Es necesario hacer énfasis en que el cuestionario está conformado por treinta y dos (32) preguntas que tienen cinco (5) tipos de respuestas (“Siempre”, “Casi Siempre”, “Desconozco la Respuesta”; “Casi Nunca” y “Nunca”). Las respuestas son procesadas para encontrar la media aritmética de cada pregunta por componente ERM, y luego comparar la media aritmética con los indicadores de la cultura de riesgo y control, los cuales pueden tomar valores tales como: “Fuerte”, “Bueno”, “Precaución” y “Revisión Sugerida”, en conformidad con la escala cualitativa - valorativa expresada en la Figura No.5.

Figura No.5 Escala de valor para interpretación de medidas ERM

CODIGO DEL COLOR	INDICADOR	RANGO DE LA MEDIA ARITMETICA	CATEGORIA DE RESPUESTA	PUNTACION	
AZUL	Fuerte	Mayor de 1,66	Siempre	2	
VERDE	Bueno	0,67 a 1,66	Casi siempre	1	
AMARILLO	Precaución	0,33 a 0,66	Desconozco la respuesta	0	
ROJO	Revisión sugerida	Menos de 0,33	Nunca/ Casi nunca	-2	-1

Fuente: PWC, Implementación de Gestión de Riesgos Empresarial.

La escala en referencia, es producto de estudios de mediciones similares conducidas de forma internacional y cuyos resultados se encuentran documentado en diferentes trabajos realizados en el campo de riesgos.

Distribución de encuestas enviadas y recibidas

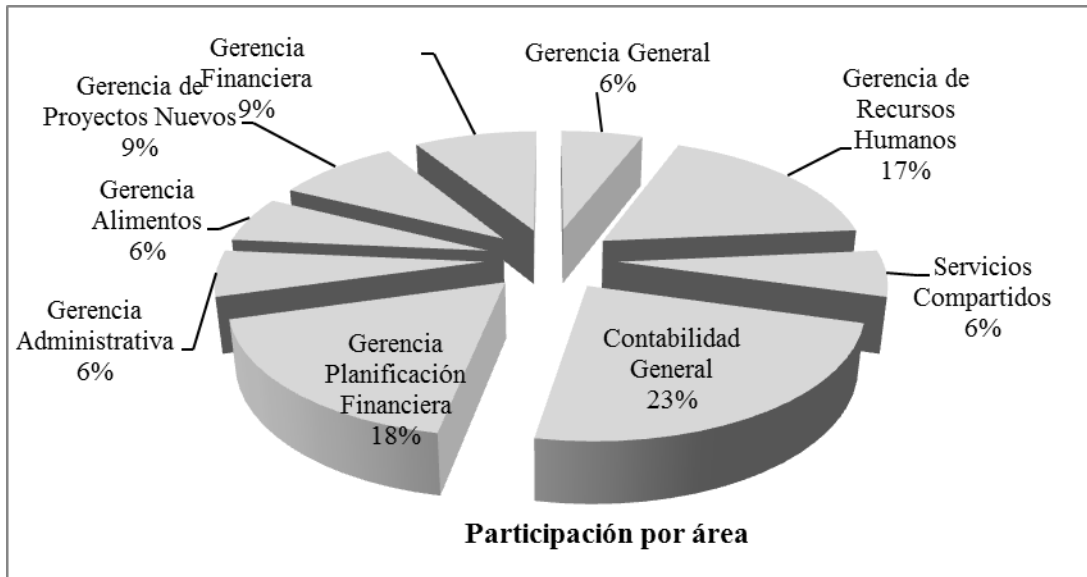
Del total de la muestra de ALCOMAR, S.A., conformada por 34 cuestionarios enviados, se recibieron 34 cuestionarios respondidos, lo que representa el 100% de participación del total de la muestra. En la Figura N° 6 se muestra el desglose de encuestas enviadas y recibidas por cada una de las áreas de operación de la empresa y en la Figura No.7 se ilustra el grado de participación de la participación de encuestas.

Figura No. 6, encuestas enviadas y recibidas por áreas.

Área	Enviadas	Recibidas	Porcentaje	Participación
Gerencia General	2	2	100%	6%
Gerencia de Recursos Humanos	6	6	100%	18%
Servicios Compartidos	2	2	100%	6%
Contabilidad General	8	8	100%	24%
Gerencia Planificación Financiera	6	6	100%	18%
Gerencia Administrativa	2	2	100%	6%
Gerencia Alimentos	2	2	100%	6%
Gerencia de Proyectos Nuevos	3	3	100%	9%
Gerencia Financiera	3	3	100%	9%
TOTAL	34	34	100%	100%

Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Figura No 7 participación de área en encuesta de Cultura.



Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Distribución de repuesta según la categoría a la que pertenece

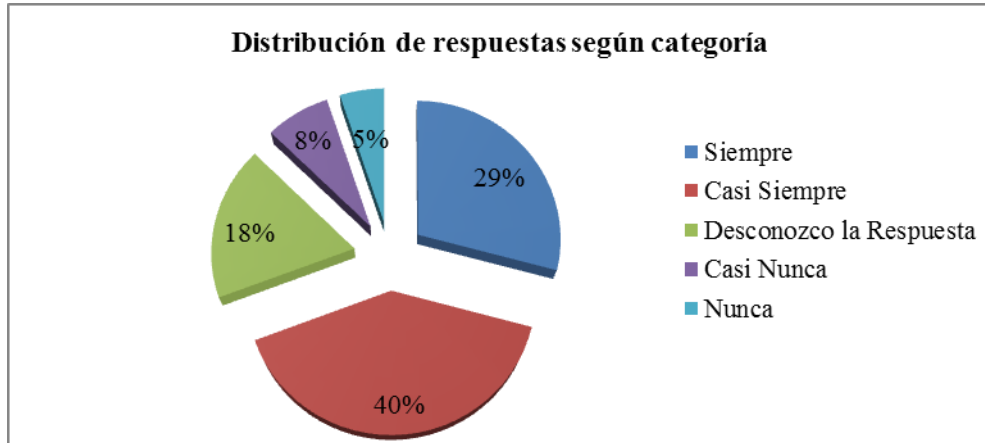
En la Figura No. 8, se presentan los resultados generales (en porcentajes) según los cinco (5) tipos de respuestas obtenidas en la MCRC.

Figura No.8 Porcentaje de respuestas.

Categoría de Respuesta	Respuesta	TOTAL	PORCENTAJES
Siempre	2	317	29%
Casi Siempre	1	437	40%
Desconozco la Respuesta	0	196	18%
Casi Nunca	-1	82	8%
Nunca	-2	56	5%
TOTAL		1088	100%

Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

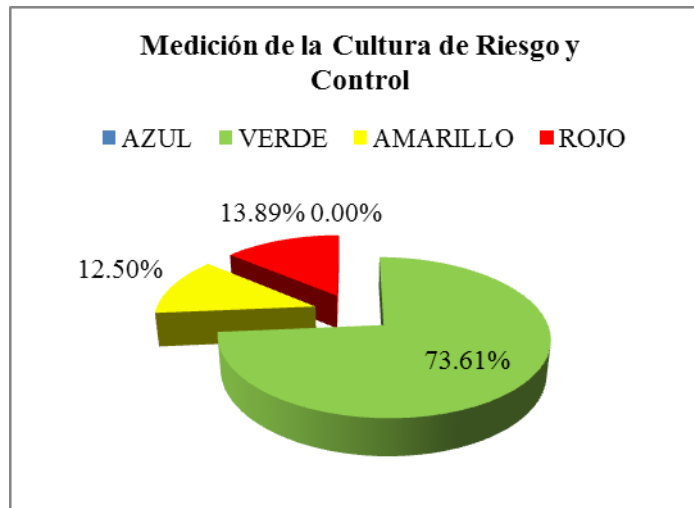
Figura No.9 Resultados de respuestas por categorías.



Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Tal como se aprecia en la Figura No.9, el 69% del total de las respuestas del personal encuestado está distribuido en: 29% “Siempre” y 40% “Casi siempre”, ubicándolas dentro del indicador “Fuerte” y “Buena” cultura respectiva. De forma adicional, se identificó que el 31% de las respuestas restantes se encuentran distribuidas en un 13% de respuestas comprendidas entre “Casi Nunca” y “Nunca”, apuntando a una “Revisión sugerida” y el 18% pertenecen a “Desconozco la respuesta”, clasificados en “Precaución”.

Figura No.10 Resultados totales obtenidos por Alcomar, S.A., en componentes ERM

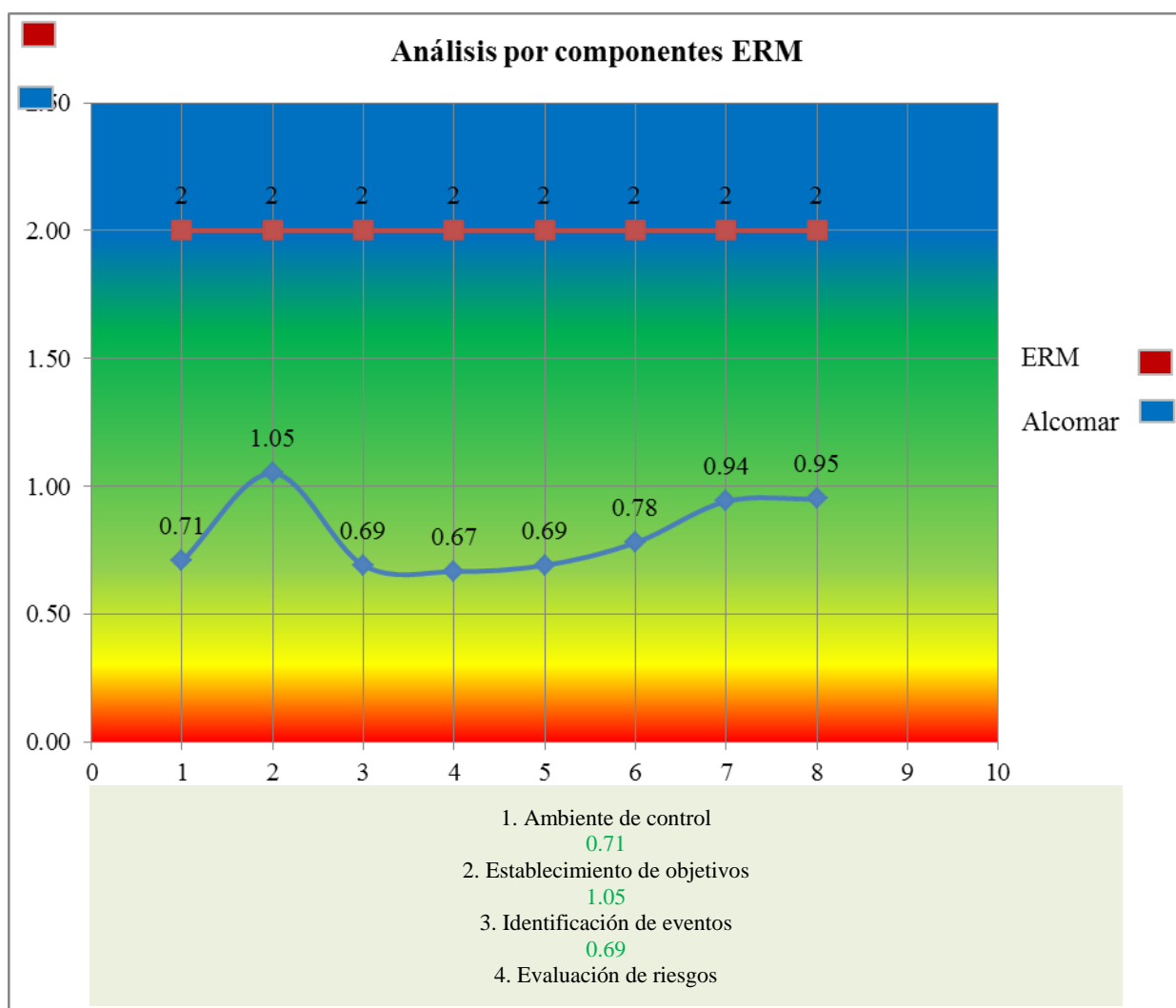


Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Análisis por componentes ERM para ALCOMAR, S.A.

En la Figura No. 11, se presentan los resultados globales según la percepción del personal, expresados mediante la media aritmética obtenida en cada uno de los ocho (8) componentes ERM. La diferencia que separa a los resultados obtenidos con el cumplimiento de las prácticas ERM, es causada por los siguientes tipos de respuesta: “Siempre”, “Casi Siempre”, “Desconozco la respuesta”, “Casi Nunca” y “Nunca”.

Figura No.11 Resultados totales obtenidos por Alcomar, S.A., en componentes ERM



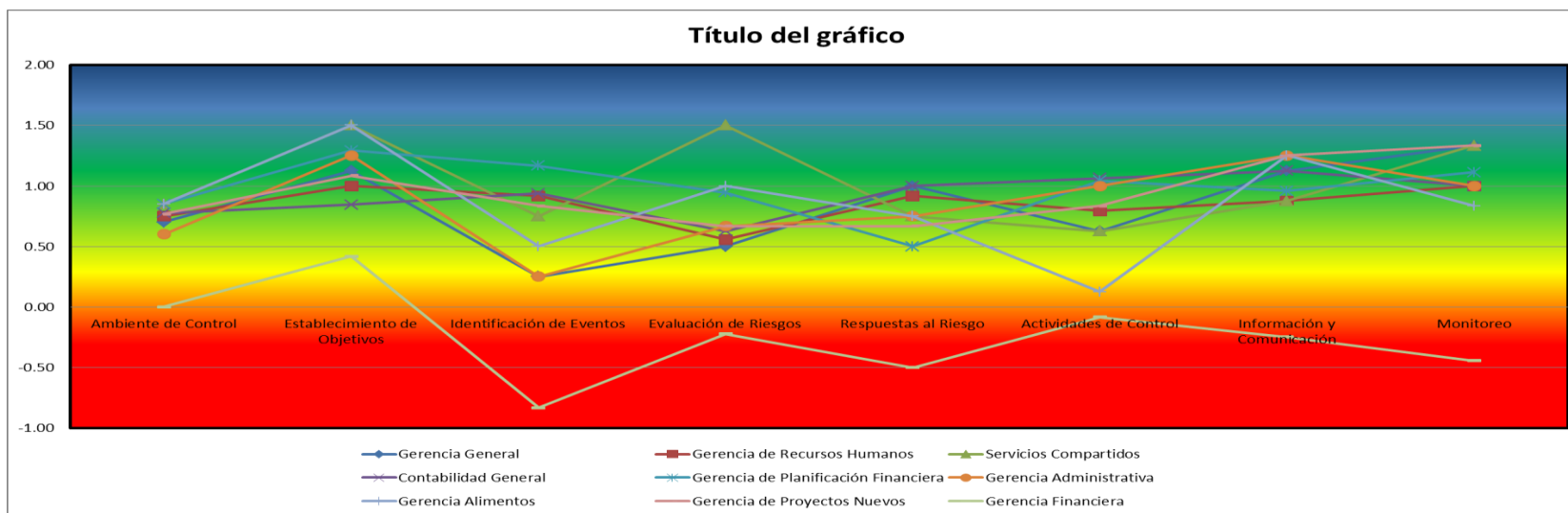
Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Análisis de estadísticas por área: en la Tabla No.12, se presentan los resultados de las medias aritméticas basadas en los resultados de los cinco (5) tipos de respuesta obtenidas en los 34 cuestionarios recibidos por cada componente ERM, de acuerdo con las respuestas del personal encuestado, agrupadas por cada área de ALCOMAR, S.A.

Componente	Gerencia General	Gerencia de Recursos Humanos	Servicios Compartidos	Contabilidad General	Gerencia de Planificación Financiera	Gerencia Administrativa	Gerencia Alimentos	Gerencia de Proyectos Nuevos	Gerencia Financiera
Ambiente de Control	0.70	0.75	0.85	0.78	0.85	0.60	0.85	0.77	0.00
Establecimiento de Objetivos	1.13	1.00	1.50	0.84	1.29	1.25	1.50	1.08	0.42
Identificación de Eventos	0.25	0.92	0.75	0.94	1.17	0.25	0.50	0.83	-0.83
Evaluación de Riesgos	0.50	0.56	1.50	0.63	0.94	0.67	1.00	0.67	-0.22
Respuestas al Riesgo	1.00	0.92	0.75	1.00	0.50	0.75	0.75	0.67	-0.50
Actividades de Control	0.63	0.79	0.63	1.06	1.04	1.00	0.13	0.83	-0.08
Información y Comunicación	1.13	0.88	0.88	1.13	0.96	1.25	1.25	1.25	-0.25
Monitoreo	1.33	1.00	1.33	1.00	1.11	1.00	0.83	1.33	-0.44
Total	0.83	0.83	1.00	0.89	0.97	0.84	0.88	0.92	-0.14

En las Figuras No.12, se presenta la comparación de las medias aritméticas obtenidas en cada una de las áreas de ALCOMAR, S.A. por componente ERM en relación con el promedio total de la organización.

Figura No.13 Resultados obtenidos áreas de Alcomar, S.A., en componentes ERM



Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

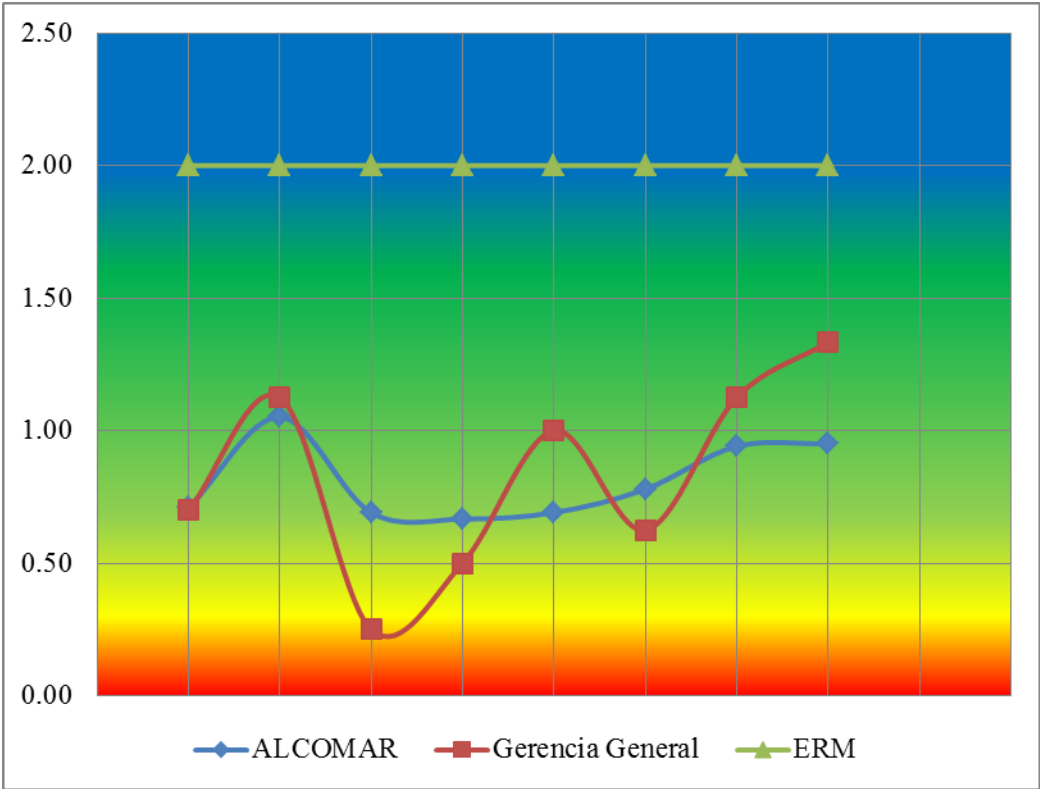
Se presentan los resultados de las medias aritméticas obtenidas por cada componente ERM, de acuerdo con las respuestas del personal encuestado, agrupadas por el área de Gerencia General, comparados con los resultados totales de la medición realizada a nivel ALCOMAR, S.A., para evaluar la desviación que representa del resultado de la medición.

Figura No.14 Comparativo resultados generales y resultados de Gerencia General.

Componente	ALCOMAR	Gerencia General	ERM
Ambiente de Control	0.71	0.70	2.00
Establecimiento de Objetivos	1.05	1.13	2.00
Identificación de Eventos	0.69	0.25	2.00
Evaluación de Riesgos	0.67	0.50	2.00
Respuestas al Riesgo	0.69	1.00	2.00
Actividades de Control	0.78	0.63	2.00
Información y Comunicación	0.94	1.13	2.00
Monitoreo	0.95	1.33	2.00

Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Figura No.15 Resultados de medias aritméticas por componente de Gerencia General.



Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

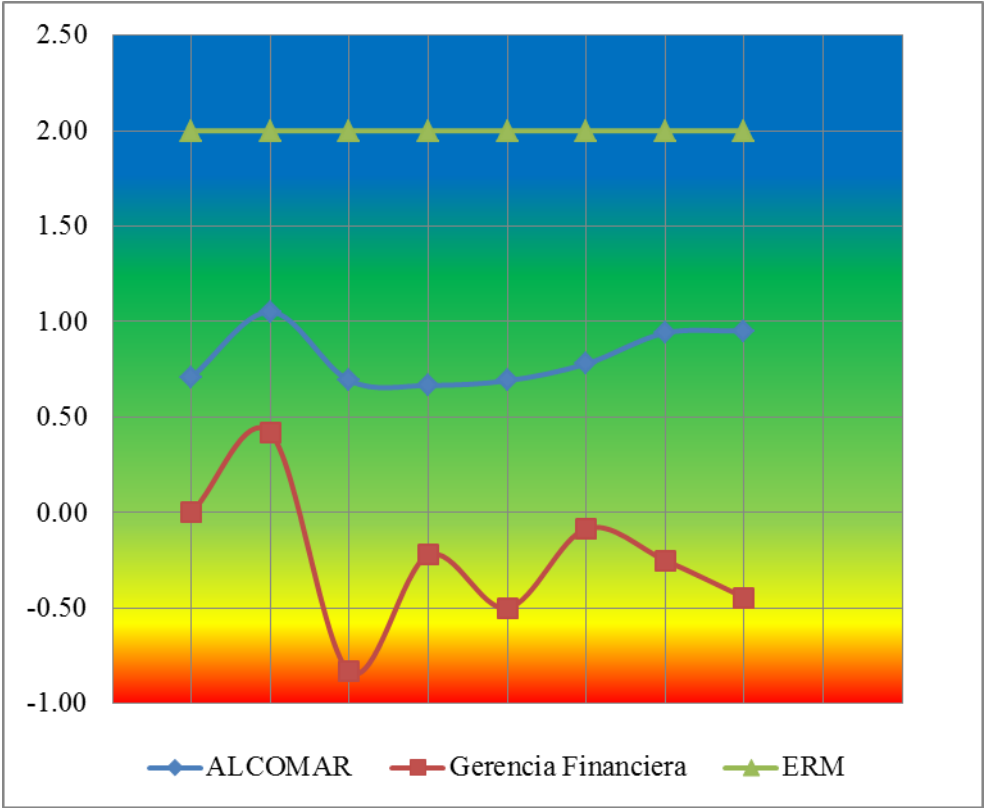
Se presentan los resultados de las medias aritméticas obtenidas por cada componente ERM, de acuerdo con las respuestas del personal encuestado, agrupadas por el área de Gerencia Financiera, área que obtuvo los resultados más bajos en la medición, comparados con los resultados totales de la medición realizada a nivel ALCOMAR, para evaluar la desviación que representa del resultado de la medición.

Figura No.16 Comparativo resultados generales y resultados de Gerencia Financiera.

Componente	ALCOMAR	Gerencia Financiera	ERM
Ambiente de Control	0.71	0.00	2.00
Establecimiento de Objetivos	1.05	0.42	2.00
Identificación de Eventos	0.69	-0.83	2.00
Evaluación de Riesgos	0.67	-0.22	2.00
Respuestas al Riesgo	0.69	-0.50	2.00
Actividades de Control	0.78	-0.08	2.00
Información y Comunicación	0.94	-0.25	2.00
Monitoreo	0.95	-0.44	2.00

Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

Figura No.17 Resultados de medias aritméticas por componente de Gerencia Financiera.



Fuente: Resultados de la Implementación MCRC

3.2 Análisis de los resultados

Aspectos financieros

Empresa ALCOMAR, S.A.
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre de 2012
(Cifras en Quetzales)

	Descripción	Valores	Porcentaje
1	Activos	2,369,044,046.04	100.000%
1-1	Activos Circulantes	1,157,271,463.72	48.850%
1-1-1	Caja	86,520.00	0.004%
1-1-2	Bancos	61,217,383.81	2.584%
1-1-3	Clientes	109,043,791.83	4.603%
1-1-4	Deudores diversos	709,967,952.53	29.969%
1-1-5	Inventarios	275,695,200.05	11.637%
1-1-6	Inventarios en tránsito	1,260,615.50	0.053%
1-2	Activos fijos	1,167,961,214.34	49.301%
1-2-1	Activos fijos	1,078,046,458.97	45.506%
1-2-2	Depreciaciones acumuladas	(415,275,571.07)	-17.529%
1-2-3	Obras en procesos	55,487,808.51	2.342%
1-2-4	Inversiones en otras empresas	449,702,517.94	18.982%
1-3	Activos Diferidos	43,811,367.98	1.849%
1-3-3	Derechos y depósitos	222,364.40	0.009%

Fuente: Proporcionado por el área de Gerencia Financiera

	Descripción	Valores	Porcentaje
	Total Pasivo y Patrimonio	2,369,044,046.04	100.000%
2	Pasivos	2,043,494,886.66	86.258%
2-1	Pasivos circulantes	849,701,382.12	35.867%
2-1-1	Pasivos circulantes	849,701,382.12	35.867%
2-1-1-1	Proveedores	104,532,123.58	4.412%
2-1-1-2	Cuentas por pagar	386,083,719.99	16.297%
2-1-1-3	Deducciones a empleados	48,434.22	0.002%
2-1-1-4	Impuestos y cuotas	69,616,138.18	2.939%
2-1-1-5	Préstamos a corto plazo	289,420,966.15	12.217%
2-2	Pasivos fijos	1,193,793,504.54	50.391%
2-2-1	Pasivos fijos	1,193,793,504.54	50.391%
2-2-1-2	Préstamos a largo plazo	1,050,273,253.68	44.333%
2-2-1-3	Acreedores a largo plazo	136,619,536.41	5.767%
2-3	Costos por aplicar	6,900,714.44	0.291%
3	Patrimonio	325,549,159.38	13.742%
3-1	Patrimonio	249,946,840.00	10.551%
3-1-2	Capital pagado	249,946,840.00	10.551%
3-2	Utilidades	12,068,730.21	0.509%
3-2-1	Utilidades no distribuidas	5,455,147.20	0.230%
3-2-2	Pérdidas y Ganancias acumuladas	6,613,583.01	0.279%
3-3	Reservas	19,357,139.18	0.817%
3-3-1	Reservas	19,357,139.18	0.817%
	Utilidad o pérdida del ejercicio	44,176,449.98	1.865%

Fuente: Proporcionado por el área de Gerencia Financiera

Empresa ALCOMAR, S.A.

Estado de Resultados

Al 31 de diciembre de 2012

(Cifras en Quetzales)

6 Total ingresos	1,523,052,878.32
6.1 Ventas netas	1,509,212,126.36
6.2 Otros ingresos	13,840,751.95
4 Costos	(129,326,471.28)
4.1 Costos de ventas	(1,121,149,754.31)
4.2 Distribución de costos	991,823,283.02
Margen bruto	1,393,726,407.03
5 Gastos	(1,207,041,728.81)
5.1 Gastos de campo	(1,100,286,461.60)
5.2 Gastos administración	(101,616,231.98)
5.30 Gastos de operación	(5,139,035.22)
7 Gastos de venta	(142,508,228.24)
Utilidad o pérdida	44,176,449.98
Impuesto Sobre la Renta	(13,694,699.49)
Reserva Legal	(1,524,087.52)
Utilidad después de IRS y Reserva	28,957,662.96

Fuente: Proporcionado por el área de Gerencia Financiera

Evaluación Financiera a través de Razones Financieras

Es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar

señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- El criterio basado por la experiencia y conocimientos del analista,
- Los registros históricos de la empresa,
- Los calculados con base a los presupuestos establecidos en un periodo determinado
- Con base a los indicadores promedios del sector al que pertenece la compañía

Razones de Liquidez

Se determina la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las obligaciones adquiridas a corto plazo, a continuación las más importantes:

Capital de trabajo

Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta, indica el con que la empresa contaría, representando en efectivo y otros activos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Formula: Activo circulante - Pasivo circulante = (Unidades Monetarias)

Capital de Trabajo

Activo circulante	Q. 1,157,271,463.72
(-)Pasivo circulante	Q. 849,701,382.12
= (Unidades Monetarias)	<u>Q. 307,570,081.59</u>

Interpretación: La compañía tiene Q. 307,570,081.59 unidades monetarias libres después de pagar sus pasivos a corto plazo.

Prueba Acida

Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.

Formula: (Activo circulante-Inventarios) / Pasivo circulante

Prueba Ácida

(Activo circulante-Inventarios)	Q. 882,836,879.17
/ Pasivo circulante	Q. 849,701,382.12
Liquidez	<u>Q. 1.04</u>

Interpretación: Tiene disponibles Q. 1.04 unidades, por cada unidad de deuda que adquirió a corto plazo. Refleja la liquidez de la empresa para operar en los próximos meses.

Razones de Apalancamiento

Mide el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

Razón de Endeudamiento

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentaje.

Formula: Total Pasivo / Total Activo

Endeudamiento

Total Pasivo	Q. 2,043,494,886.66
/ Total Activo	Q. 2,369,044,046.04
Endeudamiento	<u>86.26%</u>

Interpretación: Indica que el 86.26% del total de los activos están siendo financiados por terceros (préstamos y proveedores).

Apalancamiento a Corto Plazo

Formula: Total Pasivo Corriente /

Patrimonio

Total Pasivo Corriente	Q. 849,701,382.12
/ Patrimonio	Q. 325,549,159.38
	261%

Interpretación: Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio, en este caso el 261% el alto nivel de endeudamiento en pasivos corrientes y la baja cantidad de financiamiento por los propietarios.

Razones de Actividad

Tratan de medir la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de la recuperación según los valores aplicados en ellas. Se consideran importantes debido a que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de recuperación de la cartera. Los más importantes se detallan de manera siguiente:

Rotación de Inventarios

Indica el número de veces que el inventario ha sido rotado en el año. Así como el costo de la mercadería en poder de la misma.

Formula: Ventas / Inventarios

Rotación de Inventarios:

Ventas	Q. 1,509,212,126.36
/Inventarios	Q. 276,955,815.55
Veces al año	5.45

Interpretación: La rotación fue de 5 veces en el año, indica que se ha recuperado su inversión en cinco ocasiones, se considera que la rotación debería ser de por lo menos 9 veces al año, ya que si el inventario permanece menos tiempo en el almacén menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios.

Rotación de cuentas por cobrar

Indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un periodo determinado de tiempo, generalmente un año. Permite ver la rapidez de la cobranza.

Formula: Ventas / Cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar:

Ventas	Q. 1,509,212,126.36
/ Cuentas por cobrar	Q. 819,011,744.36
Rotación	<u>1.84</u>

Interpretación: Indica que en promedio la rotación de las cuentas por cobrar es de 1.84 veces en un año, indicando que la gestión de cobro de la compañía es lenta. La empresa considera que al final del período debería estar por encima del promedio de 3.60 veces al año tomando en cuenta el período de reparación o mejor conocida como No Zafra.

Rotación del Activo Total

Mide cuanto ingreso generan los activos totales

Formula: Ventas / Activo Total

Rotación del Activo Total:

Ventas	Q. 1,509,212,126.36
/ Activo Total	Q. 2,369,044,046.04
Rotación	<u>0.64</u>

Interpretación: Indica que por cada dólar invertido en el Activo en operación se obtienen 0.64 de dólar de ventas netas. La compañía utiliza un nivel bajo de activos para generar ventas. Es decir que la empresa está colocando entre sus clientes 0.64 veces el valor de la inversión realizada.

Aspectos de Auditoría Evaluados

De acuerdo con lo que se observó y las pruebas realizadas al control interno, se verificó que existen las siguientes deficiencias de control interno y procesos que tienen una correlación entre los mismos:

1. No se cuentan con objetivos específicos para cada una de las áreas, es importante mencionar que las áreas que cuentan con objetivos específicos, no se encuentran alineados con los objetivos generales de la empresa y no son claros para su medición.
2. El sistema de información no está diseñado de forma apropiada y no tiene contenido apropiado para toma de decisiones con información apropiada y en tiempo real.
3. Los sistemas de información no se encuentran basados en un plan estratégico, enlazado con la estrategia global de la empresa y sensible a la consecución de los objetivos globales y a nivel de actividad.
4. No se cuenta con un adecuado control establecido sobre los rubros de caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, cuentas por pagar que afectan la confiabilidad de los estados financieros.
5. La compañía no cuenta con políticas o procesos para el manejo y control de los inventarios. Existen algunos procesos con base en las normas de calidad de la compañía en su sistema de gestión; sin embargo, éstos no son específicos para mejorar el control de los inventarios; tampoco cuenta con políticas que establezcan procedimientos claros.
6. Incumplimiento a procesos, procedimientos y normativas establecidas lo cual genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de las actividades del área financiera. Esto limita las acciones a tomar ante contingencias generales que se susciten dentro de la entidad.

7. En el área financiera no se revisan los estados financieros contra los reportes de inventarios, ya que existen diferencias en la cuenta contable “Inventarios” y los montos totales del almacén de inventarios.
8. No existe un adecuado y formal programa de capacitación y desarrollo para el personal de la empresa, lo cual afecta la eficiencia de la operación por falta de conocimientos técnicos de áreas principales de la organización.
9. Se tiene conocimiento de una política para la contratación de personal, pero no se cumple en todos los casos al momento de realizar contrataciones de alto nivel.
10. En la evaluación de estructura organizativa y perfiles de puesto de algunas áreas de la compañía, se estableció que estos se encuentran desactualizados, sin autorización y no están acordes a las necesidades y objetivos de la organización, lo cual genera incertidumbre si estos están debidamente autorizado.

Aspectos tributarios fiscales

El cumplimiento fiscal de la empresa, consistió en el análisis de documentos legales y de cumplimiento de requisitos de las obligaciones tributarias donde se determinó lo siguiente:

Control interno de libros y declaraciones de las obligaciones tributarias:

1. La empresa cuenta con los libros legales y autorizados de inventario, diario, mayor y de estados financieros, de los cuales el libro de estados financieros se encuentra desactualizado por los últimos 4 meses, esta situación puede provocar sanciones de Q.5, 000.00 cada vez que sea fiscalizada la empresa; esto según lo establecido en el artículo 96 numeral cuarto del Código Tributario.

2. La empresa realiza las declaraciones y pagos de los impuestos trimestrales (Impuesto Sobre la Renta e Impuesto de Solidaridad) y realiza las conciliaciones e integraciones, para llevar el control de acreditación del Impuesto de Solidaridad al Impuesto Sobre la Renta, al momento de la revisión existe una diferencia en saldos la cual no fue posible determinar el origen de la misma.

1-3	Activos diferidos	220,564.00	
1-3-3	Derechos y depósitos	220,564.00	
1-3-3-4	Impuestos de solidaridad	109,456.00	✓
2-1-1	Pasivos circulantes	849,701,382.12	
2-1-1-4	Impuestos y cuotas	69,616,138.18	
2-1-1-4-3	Impuesto sobre la renta	13,917,128.18	

✓El Impuestos de Solidaridad se acredita al Impuesto sobre la Renta, sin embargo existe un saldo en el Balance General, este saldo no se determinó a que consiste.

3. Se determinaron deficiencia en el cumplimiento de la realización de los pagos de las cuotas de contribución de empleados y patrono de forma mensual al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

ALCOMAR, S.A.
Integración de Pagos Cuotas IGSS
Declaración año 2012
(Cifras en Quetzales)

Mes Declarado	Monto a Pagar	Monto Pagado	Diferencias
Enero	732,933.00	729,405.00	(3,528.00)
Febrero	674,832.00	674,832.00	0.00
Marzo	759,372.00	759,372.00	0.00
Abril	739,283.00	731,918.00	(7,365.00)
Mayo	693,621.00	696,135.00	2,514.00
Junio	587,362.00	587,362.00	0.00
Julio	785,673.00	785,673.00	0.00
Agosto	784,721.00	782,185.00	(2,536.00)
Septiembre	699,853.00	699,853.00	0.00
Octubre	721,974.00	726,626.00	4,652.00
Noviembre	756,351.00	756,351.00	0.00
Diciembre	754,635.00	748,212.00	(6,423.00)
	8,690,610.00	8,677,924.00	(12,686.00)

4. La empresa contabiliza mermas por concepto de azúcar y evaporación de combustibles de inventario de forma semestral, de acuerdo a la documentación que se tuvo a la vista, se determinó que no se cumple con los requisitos y procedimientos fiscales que establece el Artículo 49 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el Artículo 38, literal “ñ”; El Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el Artículo 15 numeral “2” y La ley del Impuesto al Valor Agregado en el Artículo 3 literal “7”.

Derivado de los hallazgos encontrados en cuanto a aspectos fiscales se pudieron determinar los siguientes riesgos en materia fiscal tributaria:

1. Riesgo de Reparos Fiscales

Se identificó el riesgo ser objeto de reparo y ajuste tributario por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, por el incumpliendo a los requisitos fiscales para llevar a cabo los ajustes y declarar los costos como deducible en la Declaración Anual del Impuesto Sobre la Renta.

La compañía también puede ser objeto de ajuste fiscal por no cumplir con el pago al Impuesto al Valor Agregado, por la salida del inventario. El costo de las destrucciones debe declararse como un costo no deducible, sobre el cual recae un pago del 31% del Impuesto Sobre la Renta, declararlo como no deducible no libera de responsabilidad a la empresa de ser objeto de reparo tributario, ya que por otro lado obvió el pago del Impuesto al Valor Agregado.

2. Infracciones Tributarias

La omisión de pago de tributos se constituye por la determinación incorrecta de la obligación tributaria por parte de la empresa y que en el momento que la Administración Tributaria lo detecte, se constituye en una infracción tributaria de acuerdo al Código Tributario en el Artículo 71, siempre y cuando la falta de determinación no constituya delito.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución o mejora

Introducción

Durante los últimos años la organización ha estado en constante evolución, aspecto que ha venido a ampliar el tamaño de la misma, su complejidad, a combinar diferentes culturas, estilos de gestión y otras características de la organización, de modo que se ha presentado como una de las iniciativas más importantes de la Organización la estandarización de los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Administración de Riesgos (COSO-ERM) como estándar de Control Interno y gestión de Riesgos, para brindar a la Junta Directiva, a la Gerencia General y en general a todas las partes interesadas en su desempeño operativo y financiero, una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización, fomentando la eficiencia y eficacia de las operaciones, para garantizar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Asimismo, el aumento de la dependencia tecnológica que apoya el desarrollo de las actividades operativas, financieras, como su costo e inversiones tanto actuales como futuras en sistemas de información, facilitan la implementación de nuevos controles así como la aparición de nuevas amenazas y eventos no deseados, que hacen necesario que la gestión de riesgo tecnológico se realice de acuerdo con las mejores prácticas en la materia.

De esta forma, la organización desea que todos los controles internos actuales y futuros permitan detectar, oportunamente, cualquier desviación respecto a los objetivos estratégicos establecidos y limiten en gran medida sorpresas o eventualidades (riesgos) que pudiesen exponer en forma significativa nuestros objetivos.

Justificación

En vista que la organización reconoce la importancia de la formalización de un marco de estandarización de los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Gestión de Riesgos, que facilite una adecuada administración de riesgos en sus áreas de negocio y derivado de la evaluación realizada en la empresa ALCOMAR, S.A., se determinó que aunque se está iniciando la formalización de un área de Riesgos Corporativos como parte integral de su estrategia de protegerse ante los eventos, ya sean internos o externos que pueden afectar sus objetivos, protegiendo su patrimonio y agregando valor, no existe un sistema formal de identificación, valoración y respuesta a los riesgos.

Basado en lo anterior, es importante recomendar la adopción e implementación de un programa de administración de riesgos que apoye la estandarización de los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Gestión de Riesgos, por lo que se ha diseñado una Guía de Implementación de Gestión de Riesgos que tiene como propósito proveer al personal de la organización los principios básicos integrados, terminología común y guía para la implementación, documentación y evaluación del Control Interno y Gestión de Riesgos, así como para su mantenimiento, fortalecimiento y monitoreo, sirviendo de apoyo al desarrollar y referenciar las actividades relacionadas con un adecuado manejo de riesgos.

Objetivos

General

Proporcionar ejemplos prácticos de técnicas que pueden ser empleadas en los diversos niveles dentro de la organización, para aplicar los principios de gestión de riesgos.

Específicos

- Estandarizar los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Gestión de Riesgos

- Proporcionar una guía para fortalecer la Cultura de Riesgos y Control
- Proveer al personal de la organización los principios básicos integrados, terminología común y guía para la implementación, documentación y evaluación del Control Interno y Gestión de Riesgos.
- Mantenimiento, fortalecimiento y monitoreo, del desarrollo de las actividades relacionadas con un adecuado manejo de riesgos

Consideraciones.

Como parte de la guía se brindan una serie de ejemplos o ilustraciones las cuales no pretenden que sean adoptadas para llevar a cabo la gestión de riesgos ni que deban utilizarse de forma obligatoria para determinar su eficacia.

En las actividades descritas en la guía deberá considerarse cualquier ajuste o detalle adicional que la organización pueda considerar importante adicionar. Entre ellos debe tener presente integrar o referenciar donde mejor corresponda el manual o guía de usuario de la herramienta de apoyo utilizada para el proceso de administración de riesgos.

Implementación de una Guía de Gestión de Riesgos

Contenido

Los procesos descritos a continuación, constituyen un conjunto de actividades que permiten llevar a cabo la implementación de la Gestión de Riesgo Operacional, en las fases de identificación, análisis, valoración, determinación de las estrategias de gestión, información y comunicación y monitoreo del riesgo operacional en Alcomar, S.A.

El contenido de la Guía de Gestión de Riesgos muestra cada uno de los procesos de gestión del riesgo operacional, que le permitirán a Alcomar, S.A., entender sus riesgos y oportunidades, evaluar la exposición al riesgo y tomar las acciones necesarias para responder de manera efectiva a la preservación del patrimonio

El contenido de la Guía de Gestión de Riesgos está estructurado de la siguiente forma (Ver anexo No. 5 Guía de Implementación de Gestión de Riesgos):

CONTENIDO

1. Introducción
2. Detalle de las fases de gestión de riesgos operativos
 - 2.1. Fase 1. Identificación de los riesgos operacionales
 - 2.1.1. Planificación del proceso de identificación de los riesgos operacionales
 - 2.1.1.1. Entendimiento de la cadena de valor
 - 2.1.1.2. Construcción del catálogo teórico de los principales riesgos operacionales
 - 2.1.1.3. Determinación de la técnica de identificación de los riesgos operacionales
 - 2.1.1.4. Selección de áreas y personas clave para la identificación de riesgos
 - 2.1.2. Construcción del inventario de los riesgos operacionales
 - 2.1.3. Categorización de los riesgos operacionales
 - 2.1.4. Determinación del riesgo legal y reputacional como consecuencia de un riesgo operacional
 - 2.2. Fase 2. Análisis y Valoración de riesgos operativos
 - 2.2.1. Análisis y valoración del riesgo inherente
 - 2.2.1.1. Determinación del impacto unitario del riesgo inherente
 - 2.2.1.2. Determinación de la frecuencia de ocurrencia anualizada del riesgo inherente
 - 2.2.1.3. Determinación del riesgo inherente
 - 2.2.2. Análisis y valoración de riesgos residual
 - 2.2.2.1. Identificación y evaluación funcional de los controles asociados a procesos
 - 2.2.2.2. Determinación del riesgo residual
 - 2.3. Fase 3. Determinación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales

- 2.3.1. Selección de la estrategia de gestión de los riesgos operacionales
 - 2.3.1.1. Evaluación de la Gestión del riesgo sobre el impacto anualizado inherente
 - 2.3.1.2. Método de análisis de costo beneficio
 - 2.3.1.3. Identificación de posibles oportunidades
- 2.3.2. Prioridad de Implementación
- 2.3.3. Responsables de implementación
- 2.4. Fase 4. Información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales
 - 2.4.1. Definición de las directrices para informar el estado de la gestión de los riesgos
 - 2.4.2. Establecimiento del proceso de información y comunicación
 - 2.4.2.1. Definición de la estructura de información y comunicación
 - 2.4.2.1.1. Entes internos
 - 2.4.2.1.2. Entes externos
 - 2.4.2.2. Definición del alcance y frecuencia de la información
 - 2.4.2.3. Determinación de los canales de información y comunicación
- 2.5. Monitoreo de los riesgos operacionales
 - 2.5.1. Monitoreo de la gestión de los riesgos operacionales
 - 2.5.2. Métodos de monitoreo
 - 2.5.2.1. Monitoreo continuo
 - 2.5.2.2. Auto-evaluaciones separadas
 - 2.5.2.3. Análisis de eventos de pérdida operacional
 - 2.5.2.4. Medición de la cultura de riesgo y control
- 2.6. Normas de actualización de la guía metodológica

A continuación se presentan las cinco fases con una pequeña descripción que luego en el contenido del documento se extiende para su mayor comprensión:

Fase 1: Identificación de los Riesgos Operativos

En esta fase, la organización deberá identificar los riesgos operacionales a los cuales se encuentra expuesto, considerando tanto factores internos como externos que puedan afectar de forma adversa las actividades diarias del negocio. Por consiguiente, la organización debe planificar el proceso de identificación de los riesgos en las cadenas de valor / procesos, construir un inventario de riesgos, categorizarlos de acuerdo con COSO-ERM y determinar si fuese el caso el riesgo legal y reputacional que resulte como consecuencia de un riesgo operacional.

Fase 2: Análisis y Valoración de los Riesgos Operativos

La organización deberá realizar un análisis y valoración de los riesgos operacionales que permita dirigir de manera más efectiva los recursos para la gestión de los riesgos identificados. De esta manera, se debe, para cada uno de los riesgos operacionales identificados, evaluar los niveles de riesgo inherente y residual, para lo cual se requiere del inventario de riesgos operacionales categorizado, junto con sus implicaciones legales y reputacionales, resultante de la fase anterior.

Fase 3: Definición de Estrategias de Gestión

El objetivo de esta fase es determinar la estrategia de gestión de los riesgos operacionales identificados y evaluados en las cadenas de valor / procesos, mediante la selección de las estrategias de gestión, determinación de la prioridad de ejecución y los responsables de implantación. Para ello, se requiere de la matriz de evaluación del riesgo residual obtenida en la fase anterior.

Fase 4: Información y Comunicación de los Riesgos Operativos

En esta fase, se deberá desarrollar una estructura y proceso de información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales, que permita a la gerencia de las unidades de negocio / apoyo comunicar los riesgos operacionales.

Fase 5: Monitoreo de los Riesgos Operativos

La organización deberá establecer un efectivo proceso de monitoreo de los riesgos operacionales, a fin de hacer seguimiento de los avances en las estrategias de gestión de riesgos.

En forma general, esta metodología contiene un plan sistemático y estructurado para gestionar los riesgos.

Elaboración de Matriz de Riesgos del área de Gerencia Financiera

Determinar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta el área de Gerencia Financiera, tomando en consideración tanto factores internos como externos que puedan afectar de forma adversa las actividades diarias del área.

La actividad abarca la ejecución de las siguientes actividades:

Facilitar el desarrollo de talleres de identificación de riesgos en los procesos de negocios en el área de Gerencia Financiera.

Facilitar el proceso de definición y establecimiento de terminologías y categorías necesarias para el proceso de instalación de la solución tecnológica.

Para el desarrollo del proyecto, es importante considerar que se requiere la participación e involucramiento de las áreas interesadas, desde los niveles de Gerencia y Jefatura, hasta los principales colaboradores del área.

Proporcionar una Guía para Fortalecer la Cultura de Riesgos y Control

En esta etapa se brindan a detalle las actividades a realizar para fortalecer la Cultura de Riesgo y Control en el área Gerencia Financiera para medir la percepción del personal, en relación con el ámbito de gestión de riesgos y control, mostrando los resultados bajo la perspectiva de análisis de los Componentes ERM, esta perspectiva permite identificar las principales fortalezas y potenciales debilidades del área en cuanto a los ocho (8) componentes ERM. (ver Anexo No.1 Componentes del Marco de Gestión Integral de Riesgos ERM)

La cultura de riesgo y control es definida como el conjunto de valores, conocimientos y prácticas compartidas que indican cómo la organización considera los riesgos en las actividades del “día a día”. Constituye un factor clave de éxito para la gestión de los riesgos operacionales.

Aunque la mayor responsabilidad para el establecimiento de una cultura de riesgo y control recae sobre la Unidad de Riesgos, es importante el fuerte apoyo que puedan brindar las Gerencias y el personal en general, ya que deben tener la disposición para hacer que sus acciones y decisiones se enmarquen en un conocimiento de riesgo y control, acorde con los lineamientos de la organización.

En este contexto, la Unidad de Riesgos, en conjunto con el Área de Gestión y Desarrollo Humano, deberá definir un conjunto de acciones para lograr una gestión efectiva, en el ámbito de los riesgos operacionales. A continuación, se mencionan algunas iniciativas a considerar para el fortalecimiento de la cultura y educación de riesgo y control:

- Comunicar al personal de los diferentes niveles de la organización los objetivos de la gestión integral de los riesgos operacionales, así como sus roles y responsabilidades en este ámbito, tanto a nivel individual como colectivo. Para ello, se pueden realizar las siguientes actividades:
 - Presentaciones sobre el enfoque de gestión del riesgo operacional y recolección de datos de pérdidas, a fin de masificar los términos clave relativos a estos procesos, de manera homogénea y consistente, de acuerdo con la forma como la organización los entiende y administra.
 - Programas de adiestramiento, que incluyan el establecimiento de responsabilidades de gestión de riesgos en las actividades diarias, talleres grupales o casos prácticos en los diferentes niveles de la organización para responder ante posibles situaciones de riesgos operacionales.
- Difusión de noticias y boletines referentes a la gestión de riesgos operacionales, mediante el uso de correo electrónico e intranet.
- Diseño y publicación de un manual de roles y responsabilidades, en materia de gestión de riesgos operacionales en las carpetas de acceso público de la organización.
- Mantener canales efectivos de comunicación entre el personal gerencial y operativo de la organización, para asegurarse que todo el personal comprenda y se adhiera a las políticas, procesos y procedimientos de gestión de los riesgos operacionales que afectan sus deberes y responsabilidades.

La medición puede llevarse a cabo mediante la aplicación de encuestas y/o cuestionarios que permitan conocer cómo la organización percibe los esfuerzos realizados para operar de forma ética e implementar programas enfocados en gestión de riesgo, control interno y cumplimientos de ley.

Los resultados de la medición ayudarán a los dueños de procesos a identificar las principales fortalezas y potenciales debilidades del ambiente de riesgo y control que opera en la organización, así como también ayudará a definir planes de acción que contribuyan con el fortalecimiento de la cultura de riesgo y con la implantación de la estrategia de gestión de riesgos. Cabe mencionar que los resultados de la medición pueden ser estratificados por áreas o unidades, niveles de cargo, antigüedad laboral, localidades y otros segmentos que sean de interés y aporten información

Entre los principales beneficios de la medición, se encuentran los siguientes:

- Proporciona una visión global de cómo la estrategia de control interno y gestión de riesgo está integrado y se ha alineado en todos los niveles de cargo y áreas de la organización.
- Provee información para desarrollar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la cultura de riesgo y control.
- Provee información sobre los atributos clave de una efectiva y sólida gestión integral de riesgos.
- Permite establecer un indicador que puede ser medido con regularidad para monitorear e identificar posibles desviaciones y evoluciones en el ámbito de la cultura y práctica de gestión de riesgo y control interno.

4.2 Avance de implementación

En la actualidad dentro de la compañía se está conformando una unidad de riesgos corporativos, la cual está a cargo de la implementación del programa de Gestión de Riesgos, por lo que la presente guía servirá como estandarización para poder iniciar con la implementación del mismo.

Costo Financiero de la Implementación

La compañía no incurrirá en costos para implementación de la Guía de Gestión de Riesgos propuesta, ya que se cuenta con una iniciativa para la formación de una unidad de riesgos corporativos que estará a cargo de la implementación del programa de Gestión de Riesgos y que adicional ya se cuenta con una herramienta automatizada para dicha implementación.

Consideraciones de Implementación

Es importante mencionar que la Guía de Gestión de Riesgos fue elaborada durante el proceso de la presente investigación y presentada a Consejo Gerencial para su discusión, revisión y aprobación; para realizar la implementación de dicha guía se hace prescindible obtener la autorización del Consejo Gerencial. Por tales motivos se incluye la versión original de la Guía de Gestión de Riesgos, la cual es susceptible a cambios de forma y fondo por parte de los altos mandos de ALCOMAR, S.A., lo cual afectaría el contenido y estructura final de la guía.

Cronograma de trabajo

Título de la Investigación: Implementación de una Guía de Gestión de Riesgos en el Área de Gerencia Financiera.

Institución: Ingenio ALCOMAR, S.A.

Responsable: José Manuel López Zelada

De acuerdo a la programación que se proyectó inicialmente, existieron diferencias significativas en el tiempo de las actividades de elaboración de la “guía de implementación de riesgos” y elaboración de “matriz de riesgos del área de Gerencia Financiera”, debido a temas de entrega tardía de información por parte de la empresa, aunque es importante mencionar que no afectó las fechas propuestas para revisión.

También es importante señalar que se tuvo una diferencia en fechas de entrega de las correcciones del proyecto, pero que no afectaron las fechas de la entrega del proyecto final para su aprobación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA		L	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	
		M	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	
		M	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	
		J	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31	7	14	21
		V	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22
		S	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23
		D	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24
No.	Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Presentación de evaluación integrada y el plan empresarial dirigido																		
2	Actividades de campo, obtención de resultados del Análisis de situación actual																		
3	Elaboración Guía de Implementación de Riesgos																		
4	Elaboración de matriz de riesgos del área de Gerencia Financiera																		
5	Redacción capítulo 1																		
6	Redacción capítulo 2																		
7	Redacción capítulo 3																		
8	Redacción capítulo 4																		
9	Entrega preliminar del proyecto (revisión)																		
10	Redacción de correcciones del proyecto																		
11	Entrega final de proyecto																		

Conclusiones

1. Se determinó que aunque se está iniciando la formalización de un área de Riesgos Corporativos, como parte integral de su estrategia de protegerse ante los eventos ya sean internos o externos que pueden afectar sus objetivos, protegiendo su patrimonio y agregando valor, no existe un sistema formal de identificación, valoración y respuesta a los riesgos.
2. No existe una estructura organizacional que facilite el proceso de implementación de la administración de riesgos operacional y adopción de prácticas homogéneas para fortalecer un proceso de madurez de la administración de riesgos operacionales en que se encuentra en la actualidad la organización.
3. Los objetivos establecidos para cada una de las áreas no son claros para su medición; ya que no se encuentran establecidos de acuerdo a objetivos generales y estrategias de la organización.
4. Dentro de la organización no existe un código de ética autorizado, solo cuentan con un borrador, el cuál no ha sido oficializado por ende no se ha dado a conocer a todos los niveles de la organización, y no existe un seguimiento adecuado a su publicación.
5. Existe un incumplimiento a procesos, procedimientos y normativas establecidas lo cual genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de las actividades del área financiera. Esto limita las acciones a tomar ante contingencias generales que se susciten dentro de la entidad.

Recomendaciones

1. Adoptar una metodología de gestión de riesgos que permita la estandarización de los conceptos y principios de un Marco de Control Interno y Administración de Riesgos como estándar de Control Interno y gestión de Riesgos, para brindar una seguridad razonable del logro de los objetivos de la organización.
2. Construir e implementar una estructura adecuada para la función de Gestión de Riesgos y Control, que facilite la adopción de prácticas homogéneas y fortalezca el proceso de maduración de la gestión de riesgos corporativos en la que se encuentra la organización, en la actualidad.
3. Crear un proceso formal para el establecimiento de los objetivos operativos, y toma como base los objetivos establecidos a escala estratégica al considerar las posibles alternativas para la identificación de riesgos asociados a cada objetivo.
4. Realizar la autorización del Código de Ética y posterior realizar una campaña para divulgarlo, con el fin de ser dado a conocer a los colaboradores, y que apoye a la implementación del programa de administración de riesgos, con el objeto de tener un acompañamiento en dicha implementación y que la misma sea realizada de forma adecuada para que la misma funcione de acuerdo a lo esperado.
5. Fortalecer la cultura de Riesgos y Control de la organización, al comprometer a la Junta Directiva, Ejecutivos, y Gerencias con este cambio de cultura, para lograr transmitir a la organización un mensaje de adopción de mejores prácticas y el cumplimiento de las normas internas de la compañía.

Referencias

1. Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission -COSO- (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado-Técnicas de Aplicación*. New York; editorial AICP.
2. PWC (2008). *Implementación de Gestión de Riesgos Empresarial*. Costa Rica: PricewaterhouseCoopers.
3. Ley Sarbanes Oxley-Sección 302. *Responsabilidad Corporativa para los informes Financieros*. Recuperado: 21.11.2013 <http://www.sarbanes-oxley-101.com/SOX-302.htm>

Anexos

Anexo No.1

Componentes del Marco de Gestión Integral de Riesgos ERM

1. Ambiente de Control

Incluye la filosofía de gestión de riesgo, el apetito de riesgo, la integridad y valores éticos y el conjunto de fundamentos y lineamientos de cómo la gerencia controla y administra de manera integral los riesgos.

2. Establecimiento de Objetivos.

Éstos deben estar presentes antes que las diferentes dependencias puedan identificar los eventos que afectan sus metas, asimismo deben estar alineados con la misión, visión y el apetito de riesgo

3. Identificación de Eventos

Consiste en la identificación de los eventos, internos y externos, que de forma potencial afectan a la institución a fin de diferenciar los riesgos y oportunidades.

4. Evaluación de Riesgos

Consiste en el análisis del impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, a los fines de construir las bases y decisiones para la determinación de las acciones de respuestas a esos riesgos

5. Respuesta al Riesgo

Una vez identificados los riesgos, la empresa determina cómo responderá ante ellos, eligiendo entre: evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo, a fin de no exceder los niveles de tolerancia al riesgo.

6. Actividades de Control

Se refieren a las políticas y los procedimientos implantados y ejecutados por la institución para asegurar que las respuestas en riesgo son llevadas a cabo.

7. Información y Comunicación

La información relevante es identificada, capturada y comunicada apropiada y de manera oportuna al personal, de tal manera que le permita cumplir con sus responsabilidades.

8. Monitoreo

Se debe ejecutar sobre los procesos de la gestión integral de riesgo (ERM –GIR), y si se requiere serán modificados de acuerdo a las necesidades.

Figura 5: Componentes del Marco de Gestión Integral de Riesgos –ERM



Fuente: Modelo de Gestión de Riesgos COSO -ERM

Anexo No.2

Cuestionario de Medición de Cultura de Riesgo y Control

		Siempre	Casi Siempre	Desconozco La Respuesta	Casi nunca	Nunca
No.	Componente de la Evaluación					
	Ambiente de Control					
1	La Organización posee y aplica un proceso metodológico para determinar el apetito de riesgo y para identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos					
2	Existe un Código de Ética y/o Reglamento Interno de Trabajo en nuestra Organización					
3	El Código de Ética y/o Reglamento Interno de Trabajo de nuestra Organización es útil a la hora de guiar mis actos					
4	Existen canales de denuncias en nuestra Organización para reportar posibles situaciones de fraude, violaciones al Código de Ética y/o Reglamento Interno de Trabajo o cualquier otra practica impropia					
5	Los canales de denuncias garantizan la confidencialidad de la identidad del denunciante.					
6	He certificado recientemente por medio de una declaración firmada o electrónica, la recepción, comprensión y entendimiento del Código de Ética y/o Reglamento Interno de Trabajo de nuestra Organización					
7	He sido presionado para tomar acciones que están en contra de los siguientes aspectos: Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo, Valores, Políticas, Normas y Procedimientos de la Organización					
8	Los Gerentes/Jefes/Supervisores tienen comportamientos éticos					
9	Existe un documento con la descripción escrita y actualizada de mi cargo, y este incluye las responsabilidades para gestionar los riesgos de mi Área/Unidad y cumplir con el control interno					
10	Se toman acciones disciplinarias contra el personal que incumple las políticas, Código de Ética o Reglamento Interno de Trabajo de la Organización					
	Establecimiento de objetivos					
11	Tengo conocimiento de los objetivos estratégicos de nuestra Organización					
12	Los Gerentes/Jefes/Supervisores de mi Área/Unidad analizan y toman decisiones basadas en los riesgos que afectan las metas u objetivos estratégicos					
13	Se utiliza el apetito de riesgo como una guía para establecer la estrategia, asignar recursos y alinear a la Organización, personas, procesos e infraestructura					
14	Los objetivos de mi Área/Unidad, están claramente definidos y son medibles para facilitar su seguimiento					

			Casi Siempre	Desconozco La Respuesta	Casi nunca	Nunca
No.	Componente de la Evaluación					
	Ambiente de Control					
	Identificación de Eventos					
15	Mi Área/Unidad tiene procedimientos para identificar oportunamente eventos que pueden afectar las metas					
16	Mi Área/Unidad cuenta con herramientas y técnicas para identificar eventos que pueden afectar las metas (por ejemplo: talleres, entrevistas, cuestionarios, análisis de flujo de procesos, indicadores clave de riesgo, base de datos de perdidas históricas, etc.)					
	Evaluación de Riesgo					
17	Existe un proceso estructurado para evaluar cuidadosamente los riesgos y su impacto en los objetivos de negocio al emprender una nueva actividad, producto y/o servicio					
18	Mi Área/Unidad dispone de herramientas (cualitativas y/o cuantitativas) que permiten evaluar y medir el impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos					
19	La evaluación de los riesgos en mi Área/Unidad se realiza periódicamente y documenta					
	Respuesta al Riesgo					
20	Evalúo las posibles respuestas al riesgo (por ejemplo: evitar, aceptar, mitigar, transferir), considerando el grado en el cual se reducirá su impacto y/o frecuencia de ocurrencia					
21	Al evaluar las respuestas a los riesgos, los Gerentes/Jefes/Supervisores de mi Área/Unidad toman en cuenta los costos y los comparan con los beneficios de su implantación, además de evaluar las nuevas oportunidades					
	Actividades de control					
22	Las políticas, procedimientos y procesos, relacionados con mis funciones, están formalmente documentados y disponibles para ser utilizados o consultados, en caso de ser necesario					
23	Las actividades de control están claramente definidas y son de fácil aplicación					
24	Las actividades de control impiden la eficiencia de las operaciones					
25	Los accesos a los sistemas de información están adecuadamente controlados					

		Siempre	Casi Siempre	Desconozco La Respuesta	Casi nunca	Nunca
No.	Componente de la Evaluación					
	Información y Comunicación					
26	Dispongo de suficiente información para desempeñar mis funciones y tomar decisiones					
27	La información que recibo de los sistemas es de calidad, oportuna y relevante					
28	Recibo información adecuada por parte de los Gerentes/Jefes/Supervisores de mi Área/Unidad, sobre cambios en las operaciones de la Organización					
29	Me comunico regularmente con mi Gerente/Jefe/Supervisor para analizar asuntos relacionados con los riesgos y sus controles					
	Monitoreo					
30	La evaluación periódica de la efectividad de los controles es una parte importante de mis funciones					
31	Como Gerente/Jefe/Supervisor, doy respuesta oportuna a los hallazgos de auditoría y a las recomendaciones de los auditores internos y externos					
32	Hago seguimiento a los reportes de inconsistencias, alertas, excepciones y desviaciones de los resultados con respecto a parámetros esperados, a fin de determinar las causas					

Anexo No.3

Modelos de correos de invitación y recordatorio para participación de encuesta

Encuesta de medición Cultura de Riesgos y Control

Estimado
JUAN PEREZ

Solicitamos su participación para la realización de una encuesta , cuyo propósito es medir el ambiente de gestión de riesgos y control interno que existe dentro de su unidad de trabajo.

Usted tendrá acceso al cuestionario desde el día dd/mm/aaaa hasta el día dd/mm/aaaa mediante el siguiente enlace
<http://10.13.12.149/limesurvev/index.php?r=survev/index/sid/925436/token/txwr7fn29affuav/lang/es-MX>

El ÉXITO de esta medición de Cultura de Gestión de Riesgo y Control, depende en gran medida de la respuesta oportuna de los cuestionarios y fundamentalmente, en la objetividad y sinceridad de las respuestas suministradas, ya que de esta forma podrá nuestra Organización establecer las actividades más apropiadas para asegurar una mejora continua. Le agradecemos su pronta, activa y sincera participación.

AL COMPLETAR LA ENCUESTA DEBE HACER CLICK EN EL BOTON "ENVIAR" PARA FINALIZAR.

Anticipadamente agradecemos su atención y colaboración.

Atentamente,
Unidad de Riesgos Corporativos

Estimado/a JUAN PEREZ:

Encuesta de medición Cultura de Riesgos y Control

Apreciables señores, se les recuerda que el día dd/mm/aaaa, vence el plazo para responder la encuesta "Medición de Cultura de Riesgos y Control" enviada con anterioridad. Para hacerlo, por favor acceda en el siguiente enlace. <http://10.13.12.149/limesurvev/index.php?r=survev/index/sid/925436/token/txwr7fn29affuav/lang/es-MX> Nuevamente le agradecemos su interés y colaboración.

Solicitamos a las personas que aún no han completado la encuesta, por favor realizarla antes de la fecha límite.

AL COMPLETAR LA ENCUESTA DEBE HACER CLICK EN EL BOTON "ENVIAR" PARA FINALIZAR.

El ÉXITO de esta medición de Cultura de Gestión de Riesgo y Control, depende en gran medida de la respuesta oportuna de los cuestionarios y fundamentalmente, en la objetividad y sinceridad de las respuestas suministradas, ya que de esta forma podrá nuestra Organización establecer las actividades más apropiadas para asegurar una mejora continua. Le agradecemos su pronta, activa y sincera participación.

Muchas gracias por su cooperación.

|

Unidad de Riesgos Corporativos

Anexo No.4

Modelos de encuestas y entrevistas control interno y Gobierno corporativo

Propósito:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal el entendimiento de los objetivos estratégicos de la organización hacia los diferentes niveles de Estructura organizacional.

Instrucciones:

Marque con una "X" la respuesta correcta y la valoración de acuerdo a la escala siguiente:

1. Si su respuesta es **SI**

1 Se cumple aceptablemente

2 Se cumple en alto grado

2. Si su respuesta es **NO**

1 Desconoce

2 No se cumple

Estudio	No.	Pregunta	RESPUESTA		DETALLE	
			SI	NO	1	2
De Los Objetivos	1	¿Existen objetivos globales?				
	2	¿Son claros en lo que la empresa desea conseguir?				
	3	¿Son suficientemente específicos?				
	4	Son comunicados a los empleados y al consejo de directores				
	5	¿Tienen consistencia y relación con las estratégicas?				
	6	Tienen consistencia con los presupuestos y condiciones actuales de mercado				
Objetivos Especificos	7	Tienen vinculo con los objetivos globales y planes estratégicos				
	8	Tienen relevancia con el proceso de negocios				
	9	Son específicos				
	10	Están definidos los factores críticos de éxito para alcanzar los objetivos globales del negocio				
	11	Existe compromiso del staff y demás empleados en la extensión de sus responsabilidades				
De Los Riesgos	12	Existen mecanismos para identificar riesgos ligados a fuentes externas				
	13	Existen mecanismos para identificar riesgos ligados a fuentes internas				
	14	Existe identificación de riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad				
	15	Se da relevancia al proceso de análisis de riesgos en su totalidad, incluyendo estimaciones significativas y valoración de la probabilidad de ocurrencia				
	16	Existe un área específica de cuantificar y medir los riesgos				
	17	Goza de independencia dicha área				
	Del Entorno	18	La empresa ha adoptado mecanismos para anticipar, identificar y reacciones ante eventos rutinarios que puedan afectar la consecución de los objetivos			
19		La empresa ha adoptado mecanismos para reaccionar a los cambios que puedan tener efecto sobre la entidad (cambio en legislación aplicable)				

Propósito:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal el entendimiento de los objetivos estratégicos de la organización basados en los sistemas de información.

Instrucciones:

Marque con una "X" la respuesta correcta y la valoración de acuerdo a la escala siguiente:

1. Si su respuesta es SI

1	Se cumple aceptablemente
2	Se cumple en alto grado

2. Si su respuesta es NO

1	Desconoce
2	No se cumple

Estudio	No.	Pregunta	RESPUESTA		DETALLE	
			SI	NO	1	2
Información	1	Se proporciona información correcta con detalle suficiente y oportuna de manera que les permita				
	2	La información que proporciona ayuda a que se de seguimiento el desempeño y asignación de recursos				
	3	Los reportes administrativos le permiten realizar el monitoreo de la gestión del negocio, alcance en las utilidades requeridas, desempeño de las cuentas cobrar, etc.				
	4	La información es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistema de información				
	5	Cuenta con SISTEMAS DE INFORMACION: Pueden ser computarizados, manuales o combinados, por medio del cual personas, hardware, redes de comunicación y recursos de datos reúnen transforman y examinan la información en la organización				
	6	El sistema de información es formal e informal				
Planeación Estratégica	7	Cuentan con una planeación Estratégica definida				
	8	La planeación Estratégica esta acorde a las necesidades de la compañía				
	9	Ha sido su sistema de información estático o cambiante, de acuerdo a las necesidades de la planeación de la empresa				
	10	Le ha proporcionado señales de advertencia su sistema de información (Para determinar si se usan efectivamente)				
	11	Revisa su sistema de información basado en un plan estratégico, enlazado con la estrategia global de la empresa y sensible a la consecución de los objetivos globales y a nivel de actividad				
	12	Goza de integración en sus sistemas				
	13	El sistema de información está diseñado apropiadamente, y tiene contenido apropiado para realizar una planeación apropiada con información apropiada				

Evaluación de Recursos Materiales y Contratos, seguros y fianzas

Instrucciones:

Marque con una "X" la respuesta correcta y la valoración de acuerdo a la escala siguiente:

1. Si su respuesta es **SI**

1	Se cumple aceptablemente
2	Se cumple en alto grado

2. Si su respuesta es **NO**

1	Desconoce
2	No se cumple

Estudio	No.	Pregunta	RESPUESTA		DETALLE	
			SI	NO	1	2
Recursos	1	¿La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?				
	2	¿Son suficientes los espacios físicos con los que cuenta?				
	3	¿Es adecuado el estado de las oficinas en la cuales labora actualmente?				
	4	¿Existe un sistema adecuado y suficiente de seguridad para el personal y los bienes de la empresa?				
Contratos, seguros y fianzas	5	¿Las instalaciones cuentan con seguros?				
	6	¿Los seguros contratados se encuentran vigentes?				
	7	¿Los equipos técnicos para producción de productos se encuentra asegurados?				
Impacto Ambiental	8	¿Existen medidas de prevención de la contaminación?				
	9	¿Existe alguna clase de incentivos para la inclusión de medidas de prevención de la contaminación?				
	10	¿Son utilizados productos que afecten el medio ambiente?				
	11	¿Existe un equipo especializado, el cual se dedique exclusivamente a evaluar el impacto ambiental?				

Evaluación de Control Interno/Financiero

Nombre:

Puesto:

Fecha de Entrevista

Propósito: La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer la estructura de control interno y de Recursos Financieros

No.	Pregunta	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
Caja y Bancos				
1	¿Se depositan íntegramente los fondos en el banco de la compañía?			
2	¿El cobro realizado a los clientes se deposita intacta a más tardas al día siguiente?			
3	¿Están registradas las cuentas bancarias y se contabilizan por cada transferencia entre ellas?			
4	¿Se registran en la fecha de emisión los cheques?			
5	¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales de las cuentas con base en los estados de cuenta enviados por el banco?			
6	¿Existe control de cheques anulados?			
Cuentas por Cobrar				
7	¿Llevan registros para el control de clientes?			
8	¿Son contraladas las cuentas de dudosa recuperación?			
9	¿Cómo controlan los cobros por la vía judicial?			
10	¿Clasifican las cuentas por antigüedad?			
11	¿Se cumplen con las políticas definidas de cuentas por cobrar?			
Inventarios				
12	¿Con que frecuencia se realizan inventarios?			
13	¿Es supervisada la toma de inventarios físico?			
14	¿Existe un responsable a cargo de la bodega?			
15	¿Se concilian los inventarios físicos con los registros contables de la compañía?			
Activos Fijos				
16	¿Tienen registros y controles detallados y documentados de los activos fijos?			
17	¿Qué método de depreciación utiliza?			
18	¿Es uniforme el método de depreciación de un año con otro?			
19	¿Se hace inventario periódicamente del Activo fijo y se compra con los registros respectivos?			
Cuentas por Pagar				
20	¿Se cotejan los registros de las cuentas por pagar contra la documentación o estados de cuenta?			
21	¿Se realiza programación semanal de los pagos a proveedores?			

Evaluación-Prácticas de Recursos Humanos

Nombre:

Puesto:

Fecha de Entrevista

Propósito: La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer las prácticas de Recursos Humanos: Desarrollo Organizacional y del Personal

No.	Pregunta	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Existe una persona a cargo del área de Recursos Humanos? (Solicitar nombre si existiera)			
2	¿Cuál es el procedimiento para la contratación de empleados?			
3	¿A cargo de quien está el resguardo de los expedientes?			
4	¿Existe un manual de descripción de puestos?			
5	¿Se posee una política para el entrenamiento del personal?			
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados? Y si es Si, cada cuanto se realizan?			
7	¿Tiene conocimiento de alguna política para la contratación de personal?, si es no, que toma de base para dichas contrataciones?			
8	¿Posee algún tipo de política para promoción del personal?			
9	¿Existe en la compañía un código de ética?			
10	¿Si existe un código de ética, éste se hace del conocimiento de todo el personal?			
11	Cuando un empleado comete alguna falta, ¿cuál es el procedimiento disciplinario a aplicar?			
12	¿Cuenta la compañía con un reglamento interno de trabajo?			
13	¿Existe un plan de inducción para personal de nuevo ingreso?			
14	¿Se cuentan con programas de formales para la capacitación y desarrollo del personal?			

Protección e Higiene en el trabajo

Nombre:

Puesto:

Fecha de Entrevista

Propósito: La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer las prácticas de Protección e Higiene en áreas de trabajo

No.	Pregunta	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:			
	a. exámenes médicos periódicos;			
	b. control de las enfermedades comunes y profesionales;			
	c. el emplazamiento del lugar;			
	d. el almacenamiento de las materias primas y otros materiales;			
	e. uso, manipulación y conservación de alimentos;			
	f. servicios sanitarios;			
	g. el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;			
	h. las fuentes de agua;			
	i. la ventilación;			
	j. la iluminación;			
	k. las instalaciones eléctricas;			
	l. el tratamiento de los residuales y las aguas residuo;			
	m. control de vectores y roedores;			
	n. mantenimiento, orden y limpieza; y			
	o. abastecimiento de agua potable?			
2	¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?			
3	¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad?			

ALCOMAR, S.A.
Guía de Implementación de
Gestión de Riesgos
Marco de referencia COSO-ERM

CONTENIDO

1. Introducción
2. Detalle de las fases de gestión de riesgos operativos
 - 2.1. Fase 1. Identificación de los riesgos operacionales
 - 2.1.1. Planificación del proceso de identificación de los riesgos operacionales
 - 2.1.1.1. Entendimiento de la cadena de valor
 - 2.1.1.2. Construcción del catálogo teórico de los principales riesgos operacionales
 - 2.1.1.3. Determinación de la técnica de identificación de los riesgos operacionales
 - 2.1.1.4. Selección de áreas y personas clave para la identificación de riesgos
 - 2.1.2. Construcción del inventario de los riesgos operacionales
 - 2.1.3. Categorización de los riesgos operacionales
 - 2.1.4. Determinación del riesgo legal y reputacional como consecuencia de un riesgo operacional
 - 2.2. Fase 2. Análisis y Valoración de riesgos operativos
 - 2.2.1. Análisis y valoración del riesgo inherente
 - 2.2.1.1. Determinación del impacto unitario del riesgo inherente
 - 2.2.1.2. Determinación de la frecuencia de ocurrencia anualizada del riesgo inherente
 - 2.2.1.3. Determinación del riesgo inherente
 - 2.2.2. Análisis y valoración de riesgos residual
 - 2.2.2.1. Identificación y evaluación funcional de los controles asociados a procesos
 - 2.2.2.2. Determinación del riesgo residual
 - 2.3. Fase 3. Determinación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales
 - 2.3.1. Selección de la estrategia de gestión de los riesgos operacionales
 - 2.3.1.1. Evaluación de la Gestión del riesgo sobre el impacto anualizado inherente
 - 2.3.1.2. Método de análisis de costo beneficio

- 2.3.1.3. Identificación de posibles oportunidades
- 2.3.2. Prioridad de Implementación
- 2.3.3. Responsables de implementación
- 2.4. Fase 4. Información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales
 - 2.4.1. Definición de las directrices para informar el estado de la gestión de los riesgos
 - 2.4.2. Establecimiento del proceso de información y comunicación
 - 2.4.2.1. Definición de la estructura de información y comunicación
 - 2.4.2.1.1. Entes internos
 - 2.4.2.1.2. Entes externos
 - 2.4.2.2. Definición del alcance y frecuencia de la información
 - 2.4.2.3. Determinación de los canales de información y comunicación
- 2.5. Monitoreo de los riesgos operacionales
 - 2.5.1. Monitoreo de la gestión de los riesgos operacionales
 - 2.5.2. Métodos de monitoreo
 - 2.5.2.1. Monitoreo continuo
 - 2.5.2.2. Auto-evaluaciones separadas
 - 2.5.2.3. Análisis de eventos de pérdida operacional
 - 2.5.2.4. Medición de la cultura de riesgo y control
- 2.6. Normas de actualización de la guía metodológica

1. Introducción

Los pilares fundamentales para hacer de la gestión del riesgo operacional un proceso continuo y de constante retroalimentación son las relaciones entre las estrategias del negocio, objetivos, riesgos y controles de Alcomar.

Los procesos descritos a continuación, constituyen un conjunto de actividades que permiten llevar a cabo la implementación de la Gestión de Riesgo Operacional, en las fases de identificación, análisis, valoración, determinación de las estrategias de gestión, información y comunicación y monitoreo del riesgo operacional en Alcomar.

La Figura N° 1, muestra cada uno de los procesos de gestión del riesgo operacional, que le permitirán a Alcomar entender sus riesgos y oportunidades, evaluar la exposición al riesgo y tomar las acciones necesarias para responder efectivamente a la preservación del patrimonio.

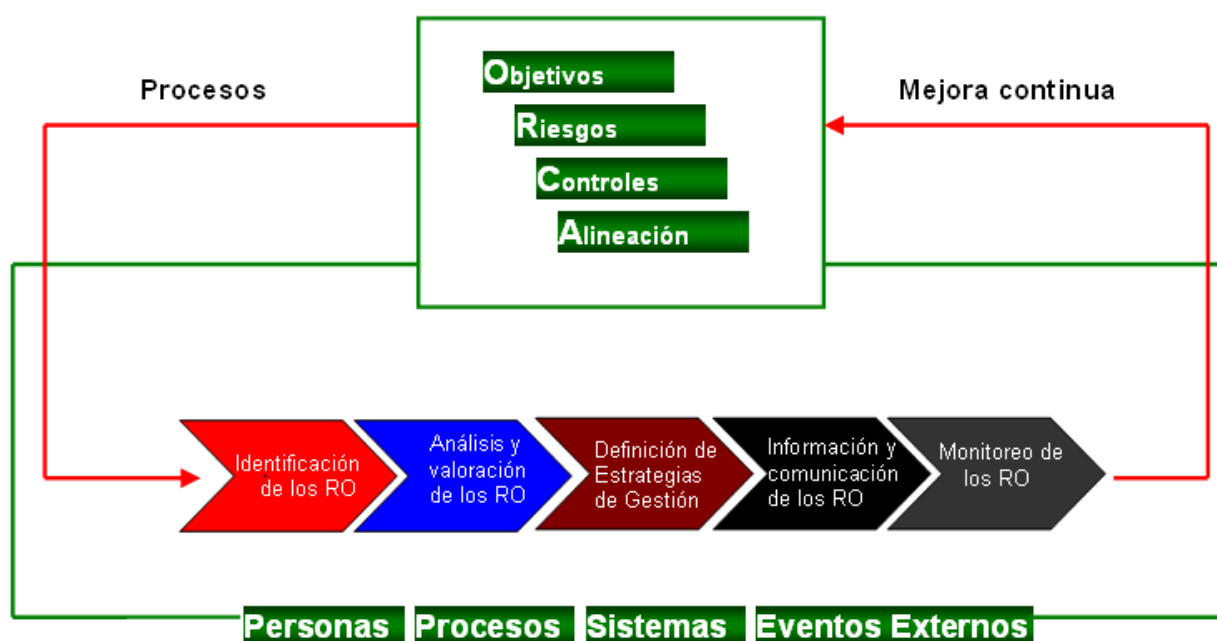


Figura N° 1. Procesos de gestión del riesgo operacional

A continuación se presentan las cinco fases con una pequeña descripción y que posteriormente en el contenido del documento se extiende para su mayor comprensión:

2. Detalle de las fases de gestión de riesgos Operacionales

2.1. Fase 1. Identificación de los riesgos Operacionales

El objetivo de esta fase se basa en determinar los riesgos operacionales a los cuales se encuentra expuesta Alcomar, considerando tanto factores internos como externos que puedan afectar adversamente las actividades diarias del negocio.

Los factores internos y externos están determinados por eventos con impacto negativo (riesgo) o positivo (oportunidad), los cuales requieren de un análisis y toma de decisión para su gestión.

Sub-fases de la identificación de los riesgos operacionales

A continuación se presentan gráficamente cuatro (4) sub-fases que forman parte de la identificación de los riesgos operacionales:

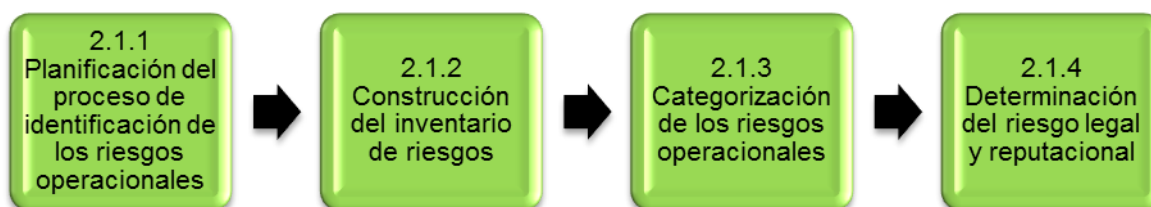


Figura N° 2. Sub-fases de la Fase 1: Identificación de los riesgos operacionales

2.1.1. Planificación del proceso de identificación de los riesgos operacionales

La planificación consiste en la obtención de información y análisis preliminar de los riesgos operacionales que podrían impactar cada proceso, con la finalidad de elaborar junto con las unidades de negocio un “Cronograma de Identificación de los Riesgos Operacionales” que sirva de orientación para la construcción de un “Catálogo de Riesgos Operacionales”.

Esta sub-fase debe ser realizada por la Unidad de Riesgos Operacionales para obtener el Cronograma de Identificación de los Riesgos Operacionales, que incluye el entendimiento de cada proceso, la construcción del catálogo teórico de riesgos operacionales, determinación de la técnica de identificación de riesgos operacionales y selección de las áreas y personas clave que intervendrán en el trabajo.

A continuación se muestran los pasos a seguir para la planificación del proceso de identificación de riesgo:

2.1.1.1. Entendimiento de la cadena de valor

Consiste en analizar los diagramas de flujo, procedimientos y Matrices de procesos de las diferentes áreas para entender las interrelaciones de sus componentes, entradas, actividades, salidas y responsabilidades, para facilitar la identificación de los posibles riesgos operacionales en cada uno de los procesos, en el caso de no contar con la documentación descrita se procederá a evaluar si es posible el levantamiento de dicha documentación.

2.1.1.2. Construcción del catálogo teórico de los principales riesgos operacionales

Una vez analizada la documentación existente, se procede a generar el Catálogo Teórico de Riesgos Operacionales, en el cual se deberán señalar los riesgos operacionales de forma teórica, que servirá de guía a las áreas para identificar los riesgos operacionales que realmente se presentan en la cadena de valor y obtener con mayor detalle el inventario de todos los riesgos.

Dicho Catálogo debe ser suministrado por la Unidad de Riesgos a las áreas al momento de comenzar la identificación de los riesgos operacionales, lo que servirá de referencia en la redacción de los riesgos operacionales para construir el inventario.

2.1.1.3. Determinación de la técnica de identificación de los riesgos operacionales

Un apropiado análisis de los riesgos operacionales involucra el uso de técnicas acertadas de identificación de riesgos, para obtener la mayor información posible sobre los procesos. La técnica de identificación debe estar estructurada para obtener información comparable de múltiples fuentes.

Las técnicas de identificación de riesgos son:

- Talleres de trabajo (Workshops): Normalmente se utilizan cuando en la identificación de los riesgos en los procesos se requiere de un grupo de personas, donde se generen ideas y discusiones para llegar a un consenso de los riesgos operacionales. Para ello, la Unidad de Riesgos puede considerar los siguientes aspectos: (ver formato: “Lineamientos de un Taller”)

1. Realizar una sesión de inducción (Sensibilización) sobre la Metodología de Gestión Riesgo Operacional (MGRO), a fin de preparar a los participantes y garantizar el acceso a la información.
 2. Las sesiones deben ser conducidas de manera que incentiven la participación activa de todos los integrantes del grupo.
 3. Cada sesión debe indicar la agenda y los pasos a seguir para que sirvan de guía en el desarrollo efectivo del taller de trabajo (workshop).
 4. Los resultados obtenidos en la identificación de riesgos deben analizarse y expresarse de forma que recojan una percepción consensual de los riesgos operacionales.
 5. Facilitar la retroalimentación permanente de los análisis y conclusiones, a los fines de incorporar posibles cambios que surjan en los talleres.
- Sesiones de entrevistas: Típicamente abarcan reuniones individuales entre la Unidad de Riesgos y miembros del área o proceso. Para facilitar las entrevistas, la Unidad de Riesgos puede preparar una guía de preguntas que permitan recoger las percepciones sobre los riesgos operacionales generales del área o por cada proceso sujeto a evaluación, elaborar una minuta sobre el contenido de cada entrevista y validarla con el entrevistado. Para ello, la Unidad de Riesgos puede preparar una agenda. (ver formato “Guía de Entrevista para identificación de perfil de riesgo”)
 - Cuestionarios y/o Encuestas: En esta técnica, la Unidad de Riesgos podría construir un listado de preguntas que permita obtener toda la información de los riesgos operacionales, tanto de factores internos como externos. Esta técnica se puede aplicar en las diversas fases de la Metodología de Gestión de los Riesgos Operacionales (MGRO). Dentro de cada fase de la MGRO, los Cuestionarios y/o Encuestas podrían comenzar con las preguntas de más fácil respuesta. Las preguntas deben diseñarse de forma que cumplan con los requerimientos de las fases. Finalmente, se debe facilitar al encuestado la oportunidad de agregar cualquier otro comentario que no haya sido cubierto por las preguntas.

2.1.1.4. Selección de áreas y personas clave para la identificación de riesgos

Se debe seleccionar las áreas involucradas, los procesos y las personas clave que participarían en la identificación de los riesgos operacionales. A los fines de realizar una selección óptima de las personas clave, se considerarán las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son las personas competentes para identificar los riesgos operacionales? Se deben considerar las personas competentes, aquellas dentro de los procesos que los comprendan, conozcan al personal, y manejen información sobre los controles y sus respectivas debilidades.

- ¿Qué posiciones ocupan dentro de Alcomar y cuáles son sus responsabilidades? Se deben incluir algunos jefes de departamentos y parte del personal operativo para respaldar la identificación de riesgos, lo cual debe ser determinado por la gerencia de las áreas. Posteriormente, los Gerentes de áreas deben intervenir en la validación de los resultados.
- ¿Cuáles son sus niveles de conocimiento de la cadena de valor? Se seleccionarán personas con un amplio conocimiento de la cadena de valor, en información que abarca fundamentalmente, políticas y procedimientos, procesos, interrelaciones con el resto de la organización, clientes y proveedores, sistemas operativos y volumen del negocio.

El listado de las personas clave debe ser validado con la Unidad de Riesgos y los dueños de procesos de Alcomar y posteriormente proceder a la convocatoria para la identificación de los riesgos operacionales.

2.1.2. Construcción del inventario de los riesgos operacionales

Una vez definido el Cronograma de Identificación de los Riesgos Operacionales, se procederá a identificar los principales riesgos operacionales de los procesos. Los participantes de las diferentes áreas seleccionadas, basados en el conocimiento de las operaciones del negocio y en su juicio experto, identificarán de forma subjetiva los principales riesgos a los cuales pueden estar expuestos en el desarrollo de los procesos y actividades diarias.

A efectos de lograr una adecuada identificación de los riesgos operacionales, es importante considerar lo siguiente:

- En caso de no contar con la documentación de los procesos bajo el enfoque de modelos extendidos de negocio, se sugiere realizar una diagramación de los principales flujos de procesos asociados al área y efectuar la identificación de los riesgos operacionales con narrativas descriptivas, en donde el funcionario principal del proceso describe las actividades y la Unidad de Riesgos facilitará la identificación de los riesgos.

- Se recomienda que los participantes se abstraigan de los controles existentes, a fin de que puedan visualizar los riesgos inherentes del proceso, ya que en caso de fallar el control se materializaría el riesgo.

A fin de facilitar una guía para la identificación de los riesgos operacionales, se podría utilizar el Catálogo Teórico de Riesgos Operacionales, que ha sido elaborado en el paso 2.1.1.2.

En esta sub-fase se obtiene el “Inventario de Riesgos Operacionales”. El inventario de riesgos contemplará en forma gradual en el transcurso del proceso de gestión de riesgos lo siguiente:

- Riesgos identificados, sus descripciones, las áreas afectadas, sus causas y como estos pueden afectar a los objetivos.
- Propietarios de los riesgos y sus responsabilidades asignadas.
- Listas priorizadas de riesgos y sus criterios de priorización.
- Análisis probabilísticos de los riesgos (de existir históricos documentados).
- Estrategias de respuesta a los riesgos acordadas.
- Acciones específicas para implementar la estrategia de ocurrencia de riesgos.
- Presupuesto, planes de actividades, proyectos y otras iniciativas necesarias para implementar las respuestas elegidas.
- Cálculos de contingencias de tiempo y costo según la tolerancia de riesgos definida.
- Planes de contingencia y disparadores que activan su ejecución.
- Riesgos residuales que quedan luego de implementar un control, así como aquellos que han sido deliberadamente aceptados.
- Riesgos secundarios que surgen como resultado directo de la implementación de una respuesta a los riesgos.

2.1.3. Categorización de los riesgos operacionales

Consiste en clasificar los riesgos operacionales listados en el Inventario de Riesgos Operacionales según las siguientes categorías:

- Categoría de Riesgos Operacionales (RO) / Nivel I: Naturaleza u origen de los riesgos:
 - Personas: Posibles pérdidas generadas por fallas en el recurso humano, asociadas con violaciones intencionales de políticas internas de Alcomar y con inadecuadas prácticas de empleo y de seguridad laboral.

- Procesos: Posibles pérdidas por ausencias o deficiencias en los procedimientos que originan debilidades en la ejecución, entrega y gestión de procesos y en los clientes, en los productos y en las prácticas comerciales de la organización.
 - Sistemas: Posibles pérdidas generadas por fallas en los sistemas o tecnologías.
 - Eventos Externos: Posibles pérdidas por cambios adversos en el entorno de la organización, generados por fuerzas de la naturaleza o por terceros.
- Categoría de RO / Nivel II: El origen potencial de las pérdidas: (ejemplo)
 - Fraude interno: Son pérdidas causadas por actos realizados con la intención de defraudar, malversar bienes o incumplir las normas, la ley o la política de la Organización (excluidos los casos de diversidad o discriminación) que involucren al menos a una persona interna.
 - Prácticas de empleo y seguridad laboral: Pérdidas que resultan de actos inconsecuentes con las normas o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de reclamaciones de daños personales o de casos de discriminación.
 - Ejecución, entrega y gestión de procesos: Pérdidas provenientes de fallas en el procesamiento de transacciones, en la gestión de operaciones y en la relación con las contrapartidas y con los proveedores.
 - Clientes, productos y prácticas comerciales: Pérdidas resultantes del incumplimiento de una obligación profesional hacia clientes específicos o de las características o diseño de un producto.
 - Interrupción de operaciones o fallos de sistemas: Pérdidas que resultan de la tecnología de la información, nuevos procesos y gestión y cuentas de clientes.
 - Daños o pérdidas de activos físicos: Pérdidas que resultan del daño a los activos físicos por causas de fuerza mayor.
 - Fraude externo: Pérdidas por causa de actos con la intención de defraudar, malversar bienes o violar la ley por un tercero.

A cada uno de los riesgos operacionales se le debe asignar la secuencia para clasificar los riesgos operacionales identificados, partiendo de la naturaleza u origen de los riesgos (Categoría / Nivel I) y continuando con el origen potencial de las pérdidas (Categoría / Nivel II).

Es importante efectuar la categorización de los riesgos operacionales cuidadosamente, para que las áreas que intervienen en la identificación de riesgos determinen la clasificación adecuada. En este aspecto, los participantes en la identificación de los riesgos operacionales pueden apoyarse en la Unidad de Riesgos. (Ver formato “Tipo de Clasificación Riesgos”)

La adecuada categorización de los riesgos operacionales contribuirá al mejor entendimiento sobre el manejo de los riesgos relevantes, sobre los cuales se requiere centrar la asignación de recursos (por ejemplo, en procesos, recursos humanos, tecnología y eventos externos) y a su vez permitirá sentar las bases para una adecuada recolección de eventos de pérdidas.

2.1.4. Determinación del riesgo legal y reputacional como consecuencia de un riesgo operacional

Para el mejor entendimiento de estos aspectos a continuación se presentan las definiciones de Riesgo Legal y Riesgo Reputacional:

- Riesgo legal: “Es la contingencia de pérdida que emana del incumplimiento de la organización ante leyes, normas, reglamentos, prácticas prescritas o normas de ética de cualquier jurisdicción en la que lleva a cabo sus actividades”.
- Riesgo reputacional: “Es la opinión negativa ocasionada por el deterioro de la imagen de la organización, al verse involucrada involuntariamente en transacciones o relaciones de negocios ilícitos con clientes, así como por cualquier otro evento externo o interno”.

En esta sub-fase se deben identificar los riesgos operacionales identificados que puedan desencadenar riesgos legales o de reputación, para obtener el “Inventario de Riesgos Operacionales con Implicaciones Legales y Reputacionales”. Dicho inventario será utilizado como insumo para la evaluación del impacto y la frecuencia de ocurrencia de los riesgos operacionales en el negocio.

2.2. Fase 2. Análisis y Valoración de riesgos operacionales

El objetivo de esta fase es realizar un análisis y valoración de los riesgos operacionales, que permita comprender y dirigir de manera más efectiva los recursos para la gestión de los riesgos identificados. A tal efecto, se tomarán como insumo los inventarios de riesgos operacionales obtenidos durante la Fase 1, para analizar y valorar los riesgos inherente y residual y determinar aquellos riesgos operacionales que requieran una auto-evaluación de los controles de forma prioritaria.

Información general

El análisis y valoración del riesgo permite a Alcomar considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La Gerencia del área analiza y valora los eventos desde dos perspectivas: **frecuencia** de ocurrencia e **impacto** y, normalmente, utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos en esta fase son analizados y valorados en dos pasos: inherente y residual.

El riesgo inherente: es el que enfrenta la organización antes de iniciar cualquier actividad de gestión de riesgo.

El riesgo residual: es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

El riesgo residual puede incluir estrategias de diversificación de clientes o productos, políticas y procedimientos para establecer límites o autorizaciones o automatizar criterios para estandarizar decisiones o aprobaciones de transacciones. Estas acciones pueden reducir el riesgo inherente.

La metodología de análisis y valoración del riesgo en Alcomar comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Comúnmente se utilizan técnicas de análisis y valoración cualitativa cuando no es posible la cuantificación de los riesgos, cuando no hay suficiente información confiable requerida para realizar análisis y valoraciones cuantitativas, cuando no es práctico o cuando la obtención o análisis de la información no es efectiva, desde el punto de vista costo – beneficio.

Las técnicas cuantitativas típicamente brindan mayor precisión y son utilizadas en actividades más complejas y sofisticadas.

- Técnicas cualitativas
Mientras algunas mediciones cualitativas son definidas en términos subjetivos y otras en más de un término objetivo, la calidad de la evaluación depende en gran parte del conocimiento y juicio de los individuos involucrados y que además entiendan los eventos potenciales y el entorno que les rodea.

Los métodos cualitativos incluyen:

- Evaluación de probabilidad e impacto mediante juicio de expertos.
- Priorización mediante juicio de expertos y evaluación de la urgencia de los riesgos.
- Evaluación de la calidad de los datos sobre el riesgo.

- **Técnicas cuantitativas**

Las técnicas cuantitativas pueden ser usadas cuando existe suficiente información estadística o numérica para estimar la frecuencia de ocurrencia o el impacto del riesgo, usando escalas de intervalos o de razón. Adicionalmente, son comúnmente utilizadas para el análisis de riesgos en procesos o áreas específicas de la organización.

Los métodos cuantitativos incluyen:

- Técnicas probabilísticas, tales como: Valor en Riesgo (VaR), Flujos de Caja en Riesgo, Ganancia en Riesgo, Distribuciones de Pérdida y Back-Testing, EMV (Valor monetario esperado), árbol de decisiones, modelado y simulación.
- Técnicas no probabilísticas, tales como: Análisis de Sensibilidad, Análisis de Escenarios, Stress-Testing y Benchmarking y juicio de expertos.
- Evaluación de la calidad de los datos sobre el riesgo.

Tanto la técnica de análisis y valoración de los riesgos operacionales como la escala de medida debe ser seleccionada por la Unidad de Riesgos, revisada por el Comité de Riesgos y en su defecto Comité de Auditoría y posteriormente remitida a la Junta Directiva de Alcomar para su aprobación.

Sub-fases del análisis y valoración de riesgos operacionales

A continuación se presentan gráficamente las dos (2) sub-fases que forman parte de la evaluación de los riesgos operacionales:



Figura N° 3. Sub-fases de la Fase 2: Análisis y valoración de los riesgos operacionales

2.2.1. Análisis y valoración del riesgo inherente

En esta sub-fase se determinarán el nivel de impacto por evento y la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo operacional. Para esta actividad, se tomará como base los inventarios de riesgos operacionales elaborados en la Fase 1. Finalmente, se obtendrá el impacto anualizado o riesgo inherente, como resultado de multiplicar el impacto por cada

evento y la frecuencia de ocurrencia de este evento en un año. Para la determinación del impacto y la frecuencia de ocurrencia, se utilizarán los intervalos de escalas definidos en los pasos 2.2.1.1 y 2.2.1.2.

2.2.1.1. Determinación del impacto unitario del riesgo inherente

En este paso se persigue determinar el impacto que podría tener un evento, por cada riesgo operacional identificado en Alcomar. Para ello, se utilizará una escala valorativa. De esta manera, se obtiene el impacto de un evento al año para cada riesgo operacional identificado.

El impacto que podría tener un evento, se puede expresar como se muestra en la siguiente tabla:

Código Color	Indicador	Escala de Impacto	Rango		Descripción
			De	A	
	Insignificante	1	Q -	Q 37,500.00	Efecto mínimo del riesgo
	Leve	2	Q 37,501.00	Q 75,000.00	El riesgo puede ser corregido en corto tiempo y no afecta el cumplimiento de los objetivos o no causa interrupción en las operaciones del área
	Grave	3	Q 75,001.00	Q 150,000.00	El riesgo causa una pérdida y/o gasto significativa en las operaciones del área, provocando una posible interrupción significativa en la operación
	Crítico	4	Q 150,001.00	Q 300,000.00	El riesgo significa una pérdida importante en la imagen o el logro de los objetivos del negocio, además significa una interrupción prolongada de la operación
	Desastroso	5	Q 300,001.00	<	El riesgo afecta severamente la imagen o el logro de los objetivos del área, poniendo en peligro la continuidad del negocio

Tabla N° 1. Escala para valorar el impacto

2.2.1.2. Determinación de la frecuencia de ocurrencia anualizada del riesgo inherente

El número de veces que un evento se repite en el año, se puede expresar como se muestra en la siguiente tabla:

Código Color	Indicador	Escala de frecuencia	Descripción	Frecuencia de ocurrencia anual
	Improbable	1	1 al año	1
	Remoto	2	1 al semestre	2
	Ocasional	3	1 al trimestre	4
	Frecuente	4	1 al mes	12
	Constante	5	≥ 1 por semana	≥ 52

Tabla N° 2. Escala para valorar la frecuencia de ocurrencia anual

Esta escala no se aplica en aquellos casos donde la frecuencia sea superior al año (por ejemplo eventos de tipo catastrófico), por lo que se deberá indicar directamente la frecuencia. Por ejemplo, si un suceso tiene una frecuencia estimada de 1 vez cada 10 años, se indicará directamente 0,1.

Mediante el uso de la técnica seleccionada de identificación de los riesgos operacionales, el encuestado estimará la frecuencia y ubicará dentro de la escala de frecuencia cada uno de los riesgos operacionales identificados.

La escala de frecuencia de ocurrencia definida deberá ser revisada por el Comité de Riesgos y en su defecto por el Comité de Auditoría.

2.2.1.3. Determinación del riesgo inherente

Una vez determinado el impacto unitario y la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo operacional, se elaborará una “Matriz de Análisis y Valoración del Riesgo Inherente”, en la cual se consolidan el impacto unitario y la frecuencia de ocurrencia de los riesgos. En otras palabras, se procederá a multiplicar el impacto determinado de cada riesgo por la frecuencia de ocurrencia de cada uno de esos riesgos, a fin de obtener el riesgo inherente; este último monto se debe ubicar en la escala de impacto del riesgo (Definido en la Tabla N° 5), para determinar qué grado le corresponde.

La “Matriz de Riesgo Inherente” deberá someterse a revisión y obtener la aprobación de la Gerencia involucrada en el proceso. Una vez aprobada, se procederá a elaborar el “Mapa de Riesgo Inherente”.

A fin de tener una visión global de los riesgos, a los cuales está expuesta Alcomar, se elabora el mapa de riesgo inherente.

En este sentido, se utiliza un plano cartesiano, en donde el eje de las “Y” representa la frecuencia de ocurrencia anual y en el eje de las X” el impacto por evento. Con ello, se obtiene el mapa de riesgo inherente, dentro del cual se representan los riesgos operacionales mediante un punto (X, Y) que representa el riesgo inherente (impacto de un evento por la frecuencia de ocurrencia anual).

El Mapa de Riesgo es la manera de representar visualmente los datos numéricos obtenidos en la valoración de los riesgos. Constituye una forma mucho más rápida de conocer la información más relevante de los riesgos evaluados.

En la Figura N° 4 se representa el “Mapa de Riesgo Teórico” resultante de este paso, que puede ser utilizado para representar los diferentes niveles de los riesgos operacionales (inherente y residual), donde se señalan en la zona “Roja”, los riesgos de mayor criticidad, en la zona “Amarilla” los de mediana criticidad y en la zona “Verde” los de menor criticidad.

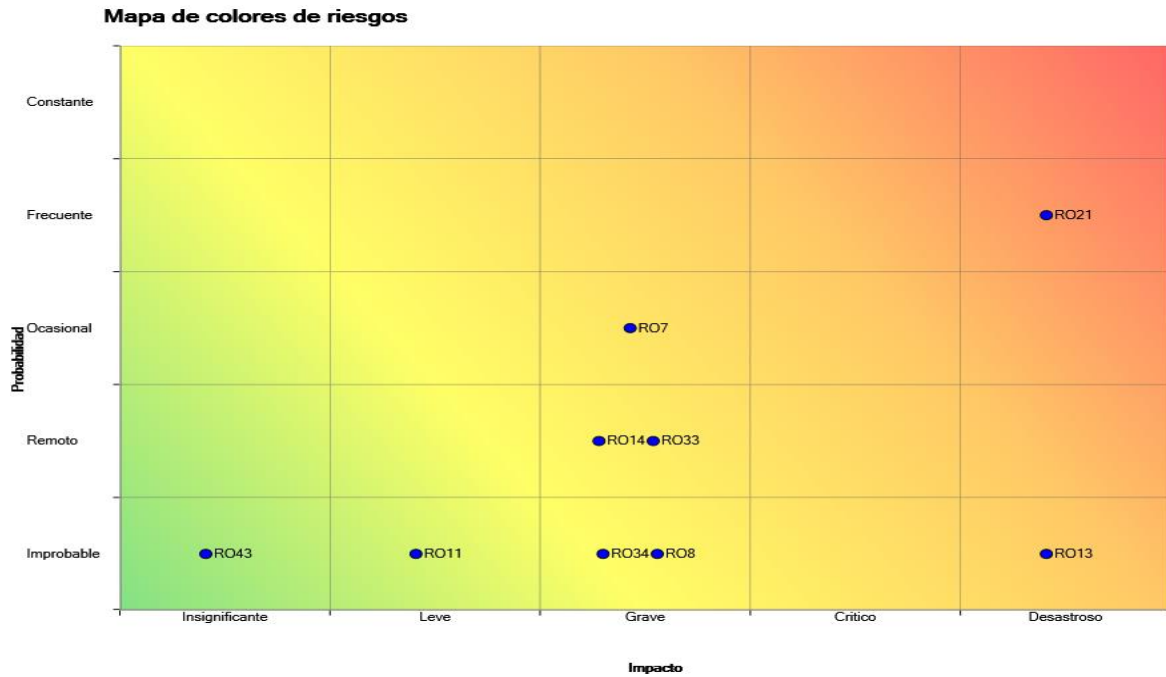


Figura N° 4. Ejemplo de un Mapa de riesgos operacionales de Alcomar.

2.2.2. Análisis y valoración de riesgos residual

En esta sub-fase se identificarán los controles de los riesgos inherentes, que mitiguen el riesgo inherente, para determinar el riesgo residual.

De esta manera, se obtendrá la “Matriz de Riesgo Residual”

2.2.2.1. Identificación y evaluación funcional de los controles asociados a procesos

Un control interno se define como el proceso efectuado por la Junta Directiva, Gerencias y el resto del personal de Alcomar, diseñado para proveer una seguridad razonable del logro de sus objetivos. El control interno no debe ser acontecimientos, mecanismos o decretos

aislados de la gerencia. Son mucho más efectivos cuando se crean en los procesos de negocios. El control interno se refiere a la gente, por lo cual todas las personas en sus diferentes niveles de cargo deben estar conscientes de la evaluación y los controles de los riesgos, a fin de responder de manera apropiada. No se puede esperar que los controles internos eviten todos los problemas, aborden todos los asuntos.

Para la auto-evaluación de los controles, se asignó un peso a la efectividad de los mismos para mitigar los riesgos operacionales, tomando como referencia la escala indicada en la Tabla N° 7

Efectividad	Descripción	Ponderación
Muy adecuada	El control identificado reduce el riesgo inherente en un 75%	0,25
Adecuado	El control identificado reduce el riesgo inherente en un 50%	0,50
Inadecuado	No se identificaron controles o los controles existente son inefectivos, por lo que el riesgo inherente queda igual	1

Tabla N° 3: Escala cualitativa para valorar la efectividad de los controles implantados

Es importante mencionar que un control por muy preciso que sea, nunca elimina el riesgo identificado, por lo que la mitigación máxima corresponderá a la ponderación 0,25.

2.2.2.2. Determinación del riesgo residual

En este paso se determinará el impacto anualizado del riesgo residual de cada riesgo operacional identificado, considerando los controles que la gerencia ha identificado para mitigar ese riesgo. En este sentido, se procederá a realizar el cálculo de la siguiente manera:

$$\text{Impacto anualizado del riesgo residual} = (\text{Impacto Anualizado de Riesgo Inherente}) * (\text{Efectividad del Control})$$

Posteriormente, se elabora el “Mapa de Riesgo Residual”, de la misma forma como se construyó el “Mapa de Riesgo Inherente”, pero utilizando los valores del impacto anualizado del riesgo residual.

2.3. Fase 3. Determinación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales

El objetivo de esta fase es determinar las acciones que se emprenderán para reducir y/o mantener el riesgo dentro de los niveles aceptables para Alcomar.

Información general

Las estrategias de gestión de los riesgos operacionales deben brindar los siguientes beneficios:

- Proveer a Alcomar de un mejor entendimiento sobre la alineación de la exposición al riesgo y su aceptación, tal como se representa en la siguiente figura:

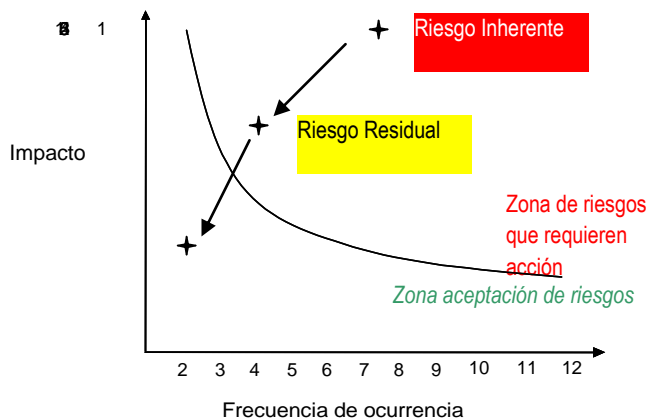


Figura N° 5. Riesgos a los que se encuentra expuesta la Organización

- Mejorar la eficiencia y efectividad de las respuestas al riesgo. De esta manera, se desarrollaran procesos de priorización de los riesgos y definición, evaluación y selección de la estrategia a implementar, incluyendo adicionalmente, identificar las actividades de control necesarias para reforzar el logro de la estrategia seleccionada.

Sub-fases de la determinación de estrategias de gestión de riesgos operacionales

A continuación se presentan gráficamente las tres (3) sub-fases que forman parte de la determinación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales:

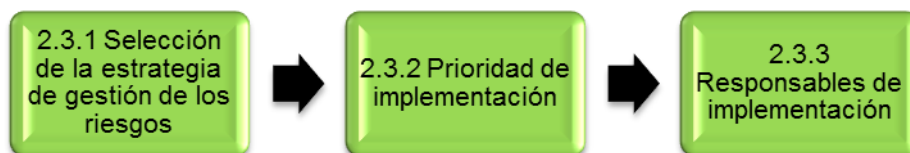


Figura N° 6. Sub-fases de la Fase 3: Determinación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales

2.3.1. Selección de la estrategia de gestión de los riesgos operacionales

En esta sub-fase, la Gerencia del área definirá las estrategias de gestión que seleccionarán para cada riesgo, de forma de disminuir el valor del riesgo inherente.

En términos generales, para la selección de la estrategia de gestión de los riesgos, se considera lo siguiente:

- La selección de la estrategia de gestión del riesgo forma parte del plan de implementación, previo a la integración de las actividades de control.
- Algunos niveles de riesgo (inherente o residual) podrían existir siempre, tanto por recursos limitados para su gestión, como por razones de incertidumbre.
- En términos específicos de cada estrategia de gestión de riesgo, se considera, primordialmente, lo siguiente:
 - El efecto de la estrategia de gestión de riesgo sobre el impacto y la frecuencia de ocurrencia debe resultar en su disminución.
 - Los beneficios de la estrategia de gestión deberían ser superiores a los costos de la implementación.
- Se deben considerar solo aquellas estrategias que resulten en oportunidades para Alcomar y no en un incremento de los riesgos.

Las estrategias para gestionar los riesgos, más comúnmente utilizadas, se detallan a continuación:

- *Evitar el riesgo:* Efectuar acciones para evadir el riesgo. Por ejemplo:
 - Reducir la expansión de una línea de productos;
 - Dejar de vender un producto o servicio identificado como riesgoso;
 - Vender una unidad de negocio o segmento geográfico identificado como riesgoso.

- *Reducir el riesgo:* Tomar acciones que permitan la reducción del impacto, de la frecuencia de ocurrencia o de ambos. Esto podría originar un gran número de decisiones de negocio. Por ejemplo:
 - Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio;
 - Diversificación de productos y/o clientes;
 - Establecimiento de límites a las operaciones;

Igualmente, pueden implantarse medidas para recuperarse del impacto de los riesgos, tales como: Planes de contingencia, asegurar documentación de respaldo, entre otros.

- *Compartir el riesgo:* Acordar transferir la actividad y/o el riesgo a terceras partes. Por ejemplo:
 - Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas;
 - Contratación de outsourcing para determinados procesos del negocio;

- *Aceptar el riesgo:* No se lleva a cabo ninguna acción.

Con base en las opciones de gestión mencionadas anteriormente, el personal de los procesos de negocio debe determinar las estrategias que permitirán gestionar los riesgos, considerando lo siguiente:

- Un riesgo puede requerir más de una estrategia de gestión de riesgo.
- Una estrategia puede gestionar más de un riesgo.

En esta sub-fase se deben definir las actividades de control a ser implantadas acordes con la estrategia de gestión de riesgo. En la selección de las actividades de control, los responsables deberán considerar como se pueden integrar a una o varias estrategias de gestión de riesgo. En algunos casos, una sola actividad de control puede estar contenida en múltiples estrategias de gestión de riesgo y, en otros casos, múltiples controles son necesarios para una sola estrategia de gestión de riesgo. Los responsables de las áreas

podrían determinar que las actividades de control existentes son suficientes para asegurar que la nueva estrategia de gestión de riesgo se ejecute efectivamente.

Así mismo, se deben determinar los tipos de controles a implementar:

- *Disuasivos: Diseñados para reducir la ocurrencia de eventos, transacciones, errores o incidentes fuera de los estándares de control. Por ejemplo: cámaras de video, advertencias o avisos, entre otros*
- *Preventivos: Diseñados para evitar la ocurrencia de eventos, transacciones, errores o incidentes fuera de los estándares de control. Por ejemplo: autorización, adiestramiento, mecanismos de control de seguridad de acceso, entre otros.*
- *Detectivos: Diseñados para detectar de forma rápida eventos, transacciones, errores o incidentes fuera del ámbito de control de la Organización, que ocurrieron o podrían ocurrir en algún momento. Por ejemplo: reportes de excepciones y revisión por parte de la gerencia, entre otros.*
- *Correctivos: Diseñados para reducir las consecuencias o daños producto de eventos, transacciones, errores o incidentes ocurridos. Por ejemplo: Planes de continuidad del negocio, sistemas de respaldo y recuperación tecnológica, planes de sucesión de personal, entre otros.*

2.3.1.1. Evaluación de la Gestión del riesgo sobre el impacto anualizado inherente

Cuando los responsables de los procesos evalúan el efecto de la estrategia de gestión del riesgo sobre el impacto anualizado inherente, puede utilizar como referencia eventos, tendencias pasadas, potenciales escenarios futuros y juicio experto. En este tipo de evaluación, se puede estimar los efectos potenciales de la estrategia de gestión del riesgo, mediante el uso de las escalas de valoración utilizadas en la evaluación de los riesgos operacionales inherentes y residuales (Fase 2).

2.3.1.2. Método de análisis de costo beneficio

El análisis de costo-beneficio permite establecer la factibilidad financiera de las estrategias de gestión del riesgo operacional determinadas. Su objetivo fundamental es proporcionar

una medida de los costos en que se podría incurrir, y, a su vez, comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados. En otras palabras, el análisis de costo-beneficio persigue:

2.3.1.3. Identificación de posibles oportunidades

Cuando se evalúan las estrategias de gestión de riesgos, también se podrían identificar nuevas oportunidades para Alcomar. Para las áreas la evaluación de estrategias de gestión de riesgos podría ser innovadora y podrían surgir algunas oportunidades. De esta manera, al momento de seleccionar la estrategia de gestión, los responsables podrían inclinarse por la estrategia en la cual identificó alguna nueva oportunidad de negocio o mejora.

2.3.2. Prioridad de Implementación

En esta sub-fase se establecerá la prioridad de los riesgos operacionales, calculados en la Fase 2, sobre los cuales los responsables focalizarán las estrategias de gestión. Para ello, se ordenan los riesgos operacionales según su nivel de criticidad y se seleccionan aquellos riesgos que requieren de una acción inmediata. Los elementos que se deben considerar para priorizar los riesgos operacionales residuales son:

- Regulaciones.
- Existencia o ausencia de controles.
- Los controles existentes en los procesos:
 - Evaluar la efectividad de los controles sobre los riesgos.
 - Determinar si los controles existentes se han hecho excesivos o innecesarios.
- Disponibilidad de recursos (financieros, humanos, infraestructura, tiempo).
- Aporte o alineación con los planes estratégicos de Alcomar.

Los riesgos priorizados pueden ser graficados de la siguiente forma:

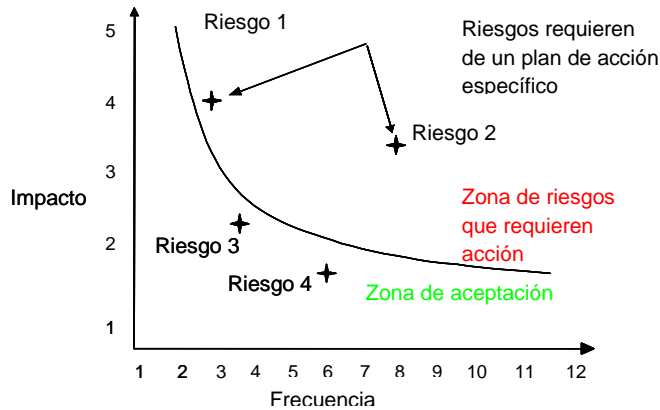


Figura N° 7. Zonas de tratamiento y aceptación de los riesgos.

Se establece la prioridad de implementación de la estrategia de gestión de riesgo con base en los plazos siguientes:

- Corto plazo: 0 a 6 meses.
- Mediano plazo: 6 a 12 meses.
- Largo plazo: Mayor a 12 meses.

Como producto de esta sub-fase, se obtendrá el listado de riesgos priorizados (ordenados según valor residual), utilizando como insumo la matriz de riesgo residual, las políticas de gestión de riesgo y las regulaciones, a fin de seleccionar aquellos riesgos operacionales que, en función de su impacto y frecuencia, requieren la definición de estrategias de gestión de forma inmediata.

2.3.3. Responsables de implementación

En esta sub-fase, se establecen los responsables de implementación de la estrategia de gestión de riesgo seleccionada. Se debe indicar el nombre de la persona responsable para gestionar el riesgo operacional y el cargo que desempeña en Alcomar.

El plan de prioridades de implementación debe contemplar los siguientes aspectos:

- La ejecución del plan de acción debe estar apoyada por reportes de avance o progreso de la implementación del plan.

- Para llevar a cabo las actividades de control de acuerdo con la prioridad establecida, es necesario involucrar a la gerencia y al personal operativo de las gerencias, unidades y áreas que manejan directamente los procesos analizados. Asimismo, las actividades de control deben contemplar una adecuada segregación de funciones y asegurar que el personal no tenga asignadas responsabilidades que pudieran crear conflictos de intereses.

Finalmente, la Unidad de Riesgos debe asegurar que se cumpla con el Plan de Acción definido con los gestores de riesgos de las diferentes unidades de negocio.

2.4. Fase 4. Información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales

El objetivo de esta fase es desarrollar una estructura y proceso de información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales, que permita a los responsables de las áreas comunicar el estatus de los riesgos operacionales. En este sentido, la información debe identificarse, captarse y comunicarse de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Asimismo, Alcomar debe contar con los medios para comunicar la información significativa desde los niveles operativos hasta la Gerencia General, los comités y Junta Directiva. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, como es el caso de clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Información general

Las actividades relacionadas con la gestión de los riesgos operacionales, deben ser manifestadas e informadas oportunamente, de acuerdo con la estructura de información y comunicación establecida en Alcomar, ya que la estructura de información y comunicación asegura que las estrategias de gestión de los riesgos se estén implantando efectivamente.

En este contexto, la información sobre el estado de la gestión de los riesgos operacionales debe fluir en Alcomar. Una forma de ilustrar el flujo del proceso de información y comunicación se muestra en la Figura N° 8:

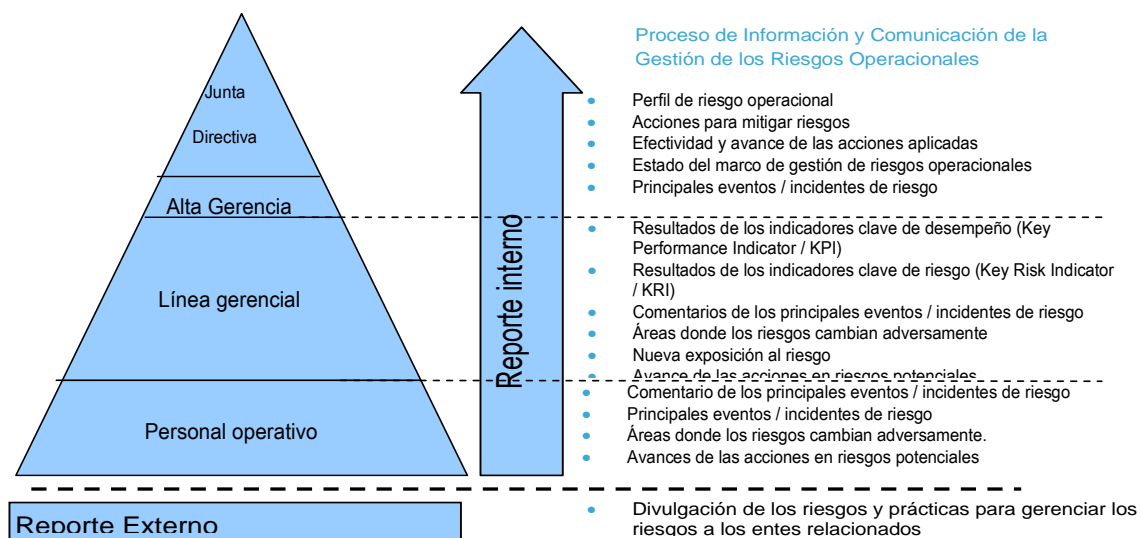


Figura N° 8. Ejemplo del proceso de información y comunicación sobre la gestión de los riesgos operacionales

Es importante que el proceso de información y comunicación sea íntegro, para asegurar una visión global de todos los riesgos gestionados, incluyendo los riesgos que se produzcan en el día a día. Una vez que la información ha sido elaborada por las áreas y revisada por la Unidad de Riesgos, como resultado de la aplicación de la metodología de gestión de los riesgos operacionales, se deberá presentar ante el Comité de Riesgos o en su defecto al Comité de Auditoría definida de Alcomar.

Sub-fases de la información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales

A continuación se presenta gráficamente las dos (2) sub-fases que forman parte de la información y comunicación del estado de la gestión de los riesgos operacionales:

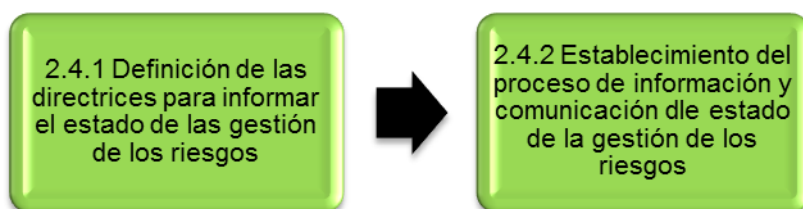


Figura N° 9. Sub-fases de la Fase 4: Información y comunicación del estado de gestión de los riesgos operacionales

2.4.1. Definición de las directrices para informar el estado de la gestión de los riesgos

En esta sub-fase, se describen los lineamientos que deben ser considerados al comunicar la gestión de los riesgos operacionales, a fin de que la información pueda fluir de manera precisa y oportuna.

De acuerdo con lo que establecen las mejores prácticas, a continuación se enuncian los lineamientos que la Unidad de Riesgos podría considerar en el proceso de información y comunicación del riesgo operacional:

- Realizar un análisis global de riesgos operacionales, sobre una base consistente, en los principales procesos de Alcomar, por parte de la Gerencia de las áreas y la Unidad de Riesgos.

- Proveer análisis y sumario del avance del plan de implementación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales al Comité de Riesgos o en su defecto al Comité de Auditoría, resaltando las áreas críticas donde se requieren acciones.
- Desarrollar un método efectivo de recolección, registro y análisis de incidentes / eventos de pérdidas operacionales, así como consolidar las pérdidas para proveer una perspectiva global de la exposición al riesgo operacional de Alcomar.
- Estimar las pérdidas esperadas por la materialización de los riesgos operacionales potenciales, basados en información histórica de pérdidas y modelos de cuantificación.
- Determinar los Indicadores Clave de Riesgo (KRI) que deben ser utilizados, a efectos de resaltar y monitorear las situaciones que podrían originar fallas operacionales. Los KRI deben reflejar el desempeño de personas, procesos, sistemas y ambiente externo, que operan en Alcomar.
- La información y comunicación de los riesgos operacionales deberá incluir: recomendaciones para gestionar los riesgos, las responsabilidades dentro de las unidades organizativas y cronogramas de tiempo para revisar y mitigar los riesgos potenciales y los asuntos relacionados con su administración.
- Comunicar los eventos / incidentes de pérdidas operacionales, en términos de la prioridad del evento y a los niveles adecuados, como base para tomar acciones y documentar los procesos.
- Elaborar reportes periódicos donde se reflejen los riesgos operacionales prioritarios, que luego serán transmitidos al Comité de Riesgo o en su defecto al Comité de Auditoría para su conocimiento y consideración, donde se reflejen los riesgos operacionales clasificados por su nivel de criticidad.
- Establecer una política para recolectar los eventos de pérdidas operacionales, incluyendo la notificación apropiada por parte de la Gerencia de cada área que corresponda.

- Disponer de una base de datos de pérdidas operacionales, donde se describan planes de acción para recuperarse de los eventos. Por ejemplo, comunicaciones internas y externas, respaldo de sistemas y procesos, planes de contingencia, plan de continuidad de negocio entre otros.
- Establecer un modelo de cuantificación de pérdidas operacionales, por parte de la Unidad de Riesgos.
- El proceso de información y comunicación de los eventos de pérdidas operacionales debe ser oportuno y homogéneo, para asegurar que las diferentes unidades organizativas envíen información que permita facilitar la consolidación de los resultados.
- Elaborar análisis de eventos de pérdidas operacionales y estimaciones de pérdidas, sobre una base regular para reportar al Comité de Riesgos o en su defecto al Comité de Auditoría.
- Tomar en cuenta las notificaciones de recuperación de seguros como mitigante, donde sea aplicable.
- Manejo de reclamos por daños y/o pérdidas.

Como producto de esta sub-fase, la Unidad de Riesgos deberá colocar los anteriores lineamientos en un manual o política y procedimiento que deberá ser considerado por las diferentes Gerencias/Unidades/Áreas de Alcomar para comunicar el estado de gestión de los riesgos operacionales.

2.4.2. Establecimiento del proceso de información y comunicación

En esta sub-fase, se establece el proceso que se debe seguir a fin de comunicar la situación o avance de la gestión de los riesgos operacionales, de manera efectiva, para lo cual se requiere definir la estructura de información y comunicación, el alcance, la frecuencia de la información y los canales de comunicación a ser utilizados.

Debe ser diseñado del proceso de comunicación que deberán aplicar las diferentes Gerencias/Unidades/Áreas y la Unidad de Riesgos, de forma que la información y comunicación sea efectiva, a todos los niveles de Alcomar, tales como personal operativo, línea gerencial, Comité de Riesgo, Comité de Auditoría, Consejo Gerencial y Junta Directiva.

2.4.2.1. Definición de la estructura de información y comunicación

En este paso, la Gerencia de las áreas deberán acordar con su personal y con la Unidad de Riesgos la estructura, para que la información se comunique de forma fluida a las partes interesadas, tanto internas como externas.

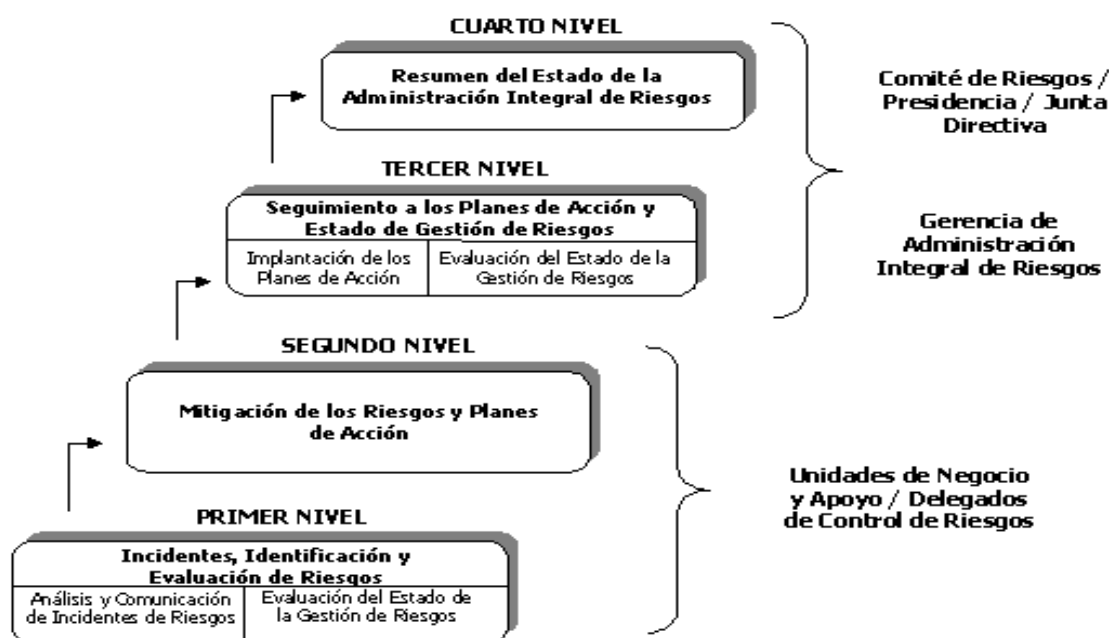


Figura N° 10. Propuesta de una estructura general de información y comunicación

En los 2 primeros niveles de comunicación, se puede apreciar que los entes que intervienen son las áreas de Alcomar, representadas por sus gestores o delegados de control de riesgos, mientras que en los 2 niveles siguientes están involucradas la Unidad de Riesgos y la Junta Directiva.

En el primer nivel de comunicación se detallan los aspectos más relevantes de los riesgos operacionales, relacionados con su estado de gestión y con los incidentes (eventos).

En el segundo nivel, se comunica todo lo relacionado a los controles y planes de acción que permiten mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta Alcomar.

El tercer nivel está focalizado en el seguimiento de los riesgos, para detectar y corregir oportunamente cualquier desviación, tanto en el plan de mitigación, como en el estado de gestión de riesgos y en la vigilancia del cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con la administración de los riesgos.

En el cuarto nivel se presenta un resumen ejecutivo de la Gerencia de Administración Integral de Riesgos al Comité de Riesgos y la Junta Directiva.

Como producto de este paso, se define la estructura o líneas de información y comunicación de la situación o avance de la gestión de los riesgos operacionales, que deberá aplicar la Gerencia de cada área y la Unidad de Riesgos a los niveles establecidos.

2.4.2.1.1. Entes internos

El proceso de comunicación con entes internos debe producirse de forma clara y directa, para que la información se dirija específicamente a los entes revisores de la gestión de los riesgos operacionales y que reflejen correctamente las acciones, expectativas, roles y responsabilidades del personal involucrado. Para esto, se requiere el apoyo de la Unidad de Riesgos y una clara delegación de autoridad en su personal, que facilite la recepción y el análisis adecuado de la información.

La comunicación con entes internos debe proveer al personal y a Alcomar, principalmente, lo siguiente:

- La importancia y relevancia de la gestión de los riesgos operacionales.
- La alineación de la gestión de los riesgos con los objetivos de la organización.
- Un lenguaje común de riesgo operacional.
- Las funciones y responsabilidades del personal de la organización en el apoyo a la gestión de los riesgos operacionales.

Todo el personal, particularmente aquellos con responsabilidades importantes en la implementación de las estrategias de gestión de los riesgos, debe recibir un claro mensaje de la Junta Directiva y/o Consejo Gerencial sobre la importancia de comunicar íntegramente la situación o alcance de la gestión de los riesgos operacionales.

Es importante destacar que el personal debe ser convencido que no será objeto de represalias por reportar información relevante sobre la situación o alcance de la gestión de los riesgos operacionales, la ausencia de implementación oportuna, omisión de riesgos operacionales prioritarios dentro de las estrategias de gestión de riesgo, ineficiencia e ineficacia de las estrategias de gestión seleccionadas, entre otros.

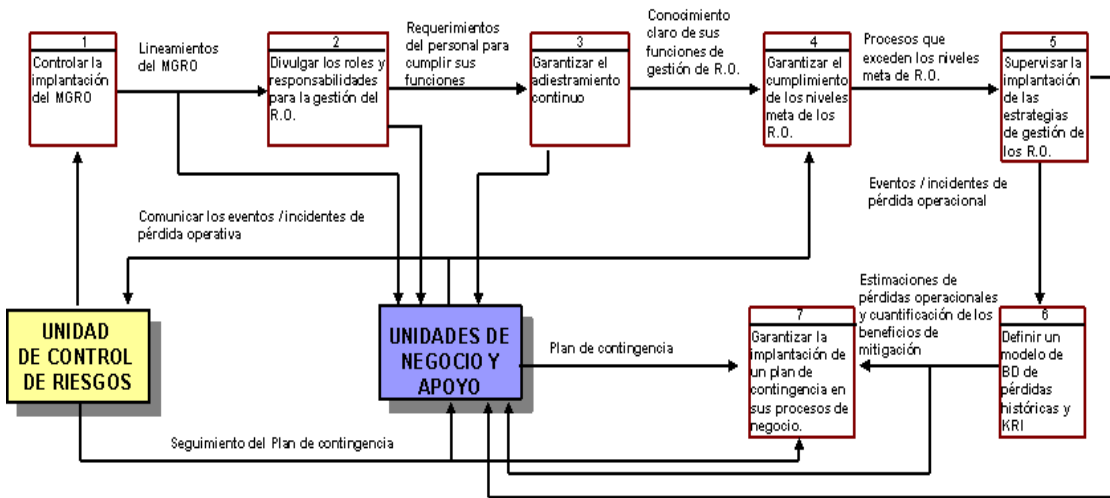


Figura N° 11. Flujo de un proceso de comunicación con entes internos.

2.4.2.1.2. Entes externos

Dentro de la estructura de información y comunicación, también se debe estructurar una comunicación apropiada a los entes externos, tales como: clientes, proveedores, auditores, reguladores y otros relacionados según corresponda.

Con la existencia de canales de comunicación externa se puede proporcionar una importante información para evaluar los productos y servicios en términos de riesgo operacional. Por ejemplo, proveedores contratados para el envío y recepción de correspondencias, frecuentemente, agregan fallas operacionales, probables fraudes o prácticas impropias. Al efectuar esta evaluación, se puede obtener información para mejorar la calidad de los productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias del mercado, problemas u oportunidades.

Las comunicaciones con entes externos son relevantes cuando Alcomar mantiene estrechas y frecuentes relaciones con clientes y proveedores externos.

La comunicación a entes reguladores, analistas financieros del sector, auditores y otros entes externos deberá proveer sólo la información necesaria según los requerimientos solicitados. La comunicación deberá ser clara, relevante, oportuna y conforme a las exigencias legales o convenios entre las partes.

2.4.2.2. Definición del alcance y frecuencia de la información

En este paso, se establecerá el alcance y frecuencia de la información a reportar, desde cada una de las áreas de Alcomar, mediante los gestores o delegados de Riesgo, hacia la Unidad de Riesgos, lo cual debe ser consistente con las necesidades de información de Alcomar sobre la situación o avance de la gestión de los riesgos operacionales. La información debe fluir de manera oportuna, para reaccionar proactivamente sobre cualquier cambio que se requiera en la estrategia de gestión de los riesgos operacionales.

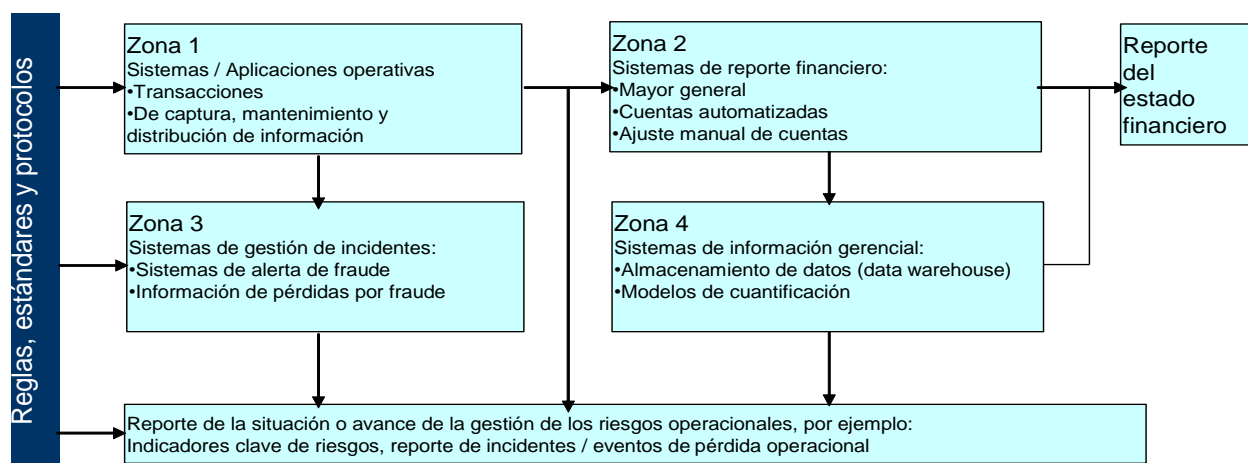


Figura N° 12. Alcance global de la información a comunicar

En la Figura N° 12, se indica que cada una de las cuatro zonas captura información sobre la gestión de los riesgos operacionales. Cuando hay sistemas de alerta, cada uno de los sistemas / aplicaciones operativos (Zona 1), sistemas de reporte financiero (Zona 2), sistemas de gestión de incidentes (Zona 3) y los sistemas de información gerencial (Zona 4) se integran para obtener un reporte que muestre la situación o avance de la gestión de los riesgos.

A efectos de verificar si la calidad de la información es adecuada, es importante indagar sobre los siguientes aspectos:

- El contenido es apropiado (¿El contenido tiene el nivel de detalle correcto?)
- La información es oportuna (¿La información está disponible cuando se requiere?)
- La información está actualizada (¿La información disponible es la más reciente?)
- La información es precisa (¿Los datos son correctos?)
- La información es accesible (¿La información es fácil de obtener para quien la necesita?)

2.4.2.3. Determinación de los canales de información y comunicación

En este paso se determinarán los canales de comunicación que las diferentes áreas de Alcomar deberán utilizar para realizar un reporte efectivo de la situación o avance de la gestión de los riesgos operacionales.

Los canales de comunicación permitirán transmitir la información de gestión de riesgo de las áreas, de forma completa y oportuna. Los de canales de comunicación pueden abarcar los siguientes:

- Correos electrónicos.
- Comunicaciones corporativas específicas de riesgo operacional.
- Informes especiales.
- Discusiones grupales por correo electrónico.
- Sitios de Intranet (TeamRisk) que capturen y dispongan de la información de los riesgos operacionales con fácil acceso del personal.
- Internet.
- Llamadas en conferencia.
- Folletos o carteleras informativas reforzando los aspectos clave de los riesgos operacionales.
- Comités / reuniones regulares para tratar aspectos referentes a la gestión de los riesgos operacionales.

Alcomar debe facilitar el uso de la tecnología adecuada, para que el personal de cada una de las áreas pueda tener acceso constante a la información sobre la gestión de los riesgos operacionales.

2.5. Monitoreo de los riesgos operacionales

El objetivo de esta fase, es establecer un efectivo proceso de seguimiento de los riesgos operacionales, lo cual permitirá velar por la implementación de las estrategias de gestión de los riesgos, recopilar la información sobre sus avances o reestructuraciones a que dieran lugar o su culminación; así como también asegurar que se detecten, comuniquen y gestionen los eventos de pérdidas vinculados a riesgos operacionales y nuevos riesgos generados en distintos niveles de Alcomar. La gestión de riesgo operacional se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus fases a lo largo del tiempo, lo cual se puede llevar a cabo mediante monitoreo continuo, auto-evaluaciones separadas, análisis de eventos de pérdidas operacionales y medición de la cultura de riesgo y control.

Información general

El monitoreo de los riesgos operacionales es un proceso de vigilancia permanente de los riesgos de Alcomar. Consiste en una combinación de comunicaciones regulares, revisiones periódicas o auditorías y evaluaciones por parte de personal calificado e independiente en apropiados niveles de Alcomar.

El proceso de monitoreo debe estar enfocado en asegurar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento y efectividad del plan de implementación de las estrategias de gestión de riesgo operacional.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de los riesgos operacionales.
- Evolución y reporte de los indicadores de riesgo operacional.
- Detección y reporte de los eventos de pérdida operacional.
- Fortalecimiento de la cultura de riesgo y control en Alcomar.

La principal responsabilidad en el proceso de monitoreo de los riesgos operacionales recae sobre los dueños de procesos o áreas de negocios, quienes son responsables de la gestión de riesgos en sus procesos de negocio. Sin embargo, la Unidad de Riesgos apoyará los esfuerzos de seguimiento realizados por parte de dichas unidades y comunicará los resultados consolidados de acuerdo con las líneas de reporte establecidas en la estructura de gestión de riesgo de Alcomar. Esto presupone que los roles y responsabilidades, en términos de la gestión de riesgos operacionales, han sido claramente establecidos.

El proceso de monitoreo le permitirá a la Unidad de Riesgos:

- Asegurar que los riesgos operacionales están siendo manejados por las áreas de Alcomar, de acuerdo con lo indicado en el plan de implementación de las estrategias de gestión de los riesgos.
- Evaluar si el plan de implementación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales está mitigando los riesgos potenciales.

En principio, el proceso de monitoreo está enfocado en las estrategias de gestión establecidas en el plan de implementación para mitigar los riesgos operacionales, previamente identificados. Sin embargo, a lo largo del proceso de monitoreo pueden surgir nuevos riesgos operacionales que impliquen una reestructuración del plan de implementación de las estrategias de gestión, por lo que el monitoreo se aplicaría sobre el nuevo plan de implementación, tal como se muestra en la Figura N° 13.

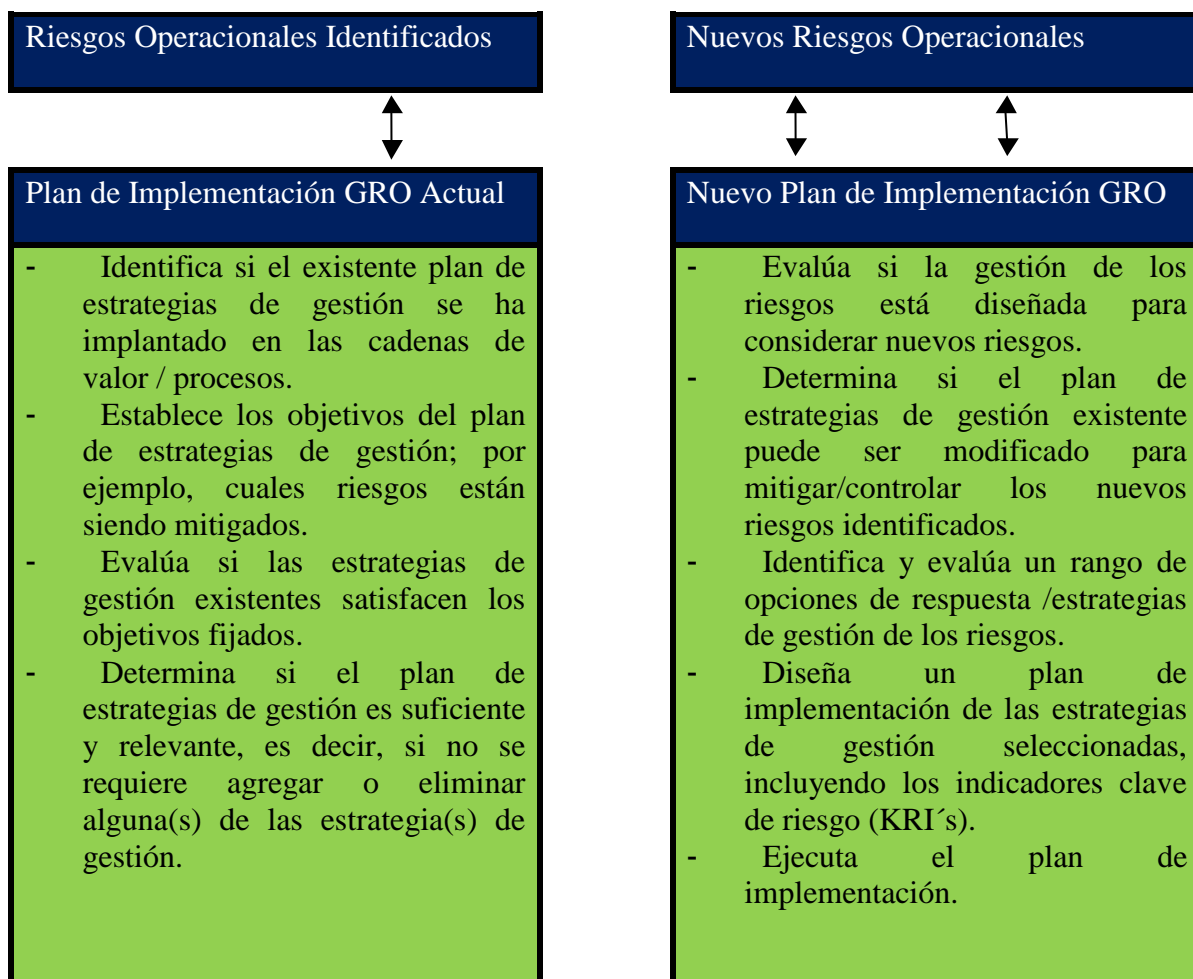


Figura N° 13. Reestructuración del plan de implementación producto del monitoreo de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales (GRO)

El proceso de monitoreo puede llevarse a cabo mediante diferentes métodos, que abarcan el monitoreo continuo, las evaluaciones separadas, el análisis de eventos de pérdida operacional y la medición de la cultura de riesgo y control.

Los resultados obtenidos del proceso de monitoreo realizado por las áreas de Alcomar deberán ser revisados por la Unidad de Riesgos, quien se encargará de presentarlos posteriormente al Comité de Riesgos para la toma de decisiones.

Sub-fases del monitoreo de los riesgos operacionales

A continuación se presentan gráficamente las dos (2) sub-fases que forman parte del monitoreo de los riesgos operacionales:

Figura N° 14. Sub-fases de la Fase 5: Monitoreo de los riesgos operacionales.

2.5.1. Monitoreo de la gestión de los riesgos operacionales

En esta sub-fase, las áreas de Alcomar deben velar por la implementación de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales y deben informar a la Unidad de Riesgos sobre la situación, culminación o reestructuración de cronogramas de todas las estrategias de gestión de los riesgos operacionales, establecidas en la Fase 3, y del proceso de información y comunicación, establecido en la Fase 4; adicionalmente, también deben realizar el monitoreo de los indicadores de riesgo operacional.

El monitoreo de la gestión de los riesgos operacionales debe ser un proceso permanente en Alcomar, independientemente del método utilizado. En general, involucra una combinación de comunicaciones regulares entre los responsables de implementación, revisiones periódicas o auditorías y una evaluación independiente, por parte de los altos funcionarios de Alcomar.

El monitoreo del plan de mitigación pretende determinar la eficiencia y efectividad de las estrategias de gestión definidas. Respecto a la eficiencia, el monitoreo permitirá corroborar si se están cumpliendo con los costos de implementación, medidos en términos de tiempo de ejecución, recursos monetarios y recursos humanos. Respecto a la efectividad, el monitoreo permitirá vigilar que los riesgos operacionales se encuentren correctamente manejados (reducción de impacto y frecuencia de ocurrencia).

Cabe destacar que el monitoreo, por sí sólo, no genera importantes contribuciones a la gestión de los riesgos operacionales, por lo cual se requiere que las unidades de negocio / apoyo informen y comuniquen oportunamente los resultados obtenidos a la Unidad de Riesgos.

Para maximizar la eficiencia y efectividad de la implementación de las estrategias de gestión de riesgo (acciones de mitigación), el proceso de monitoreo debería estar integrado con los procesos de negocios existentes y con las líneas de reportes definidas en Alcomar.

2.5.2. Métodos de monitoreo

En esta sub-fase se presentan cuatro (4) métodos que pueden ser utilizados para monitorear las estrategias de gestión de los riesgos operacionales: Monitoreo continuo, auto-evaluaciones separadas, análisis de eventos de pérdida operacional y medición de la cultura de riesgo y control. También puede utilizarse combinaciones de las cuatro, para asegurar la efectividad del monitoreo.

Como producto de esta sub-fase, las áreas de Alcomar seleccionarán y documentarán los métodos de monitoreo de los riesgos operacionales que aplicarán en los diferentes procesos, bajo su responsabilidad. Esta selección debe ser revisada por la Unidad de Riesgos y aprobada por el comité de Riesgos y en su defecto el Comité de Auditoría previamente establecida.

Es importante destacar que los métodos de monitoreo son aplicables a los indicadores de riesgos operacional que maneje Alcomar.

2.5.2.1. Monitoreo continuo

El monitoreo continuo consiste en una vigilancia constante e ininterrumpida de las estrategias de gestión de los riesgos operacionales. Entre las ventajas de este método se enuncian las siguientes:

- Es altamente efectivo en aquellos procesos de Alcomar que conllevan actividades operativas de alta frecuencia o de naturaleza regular para la gestión del negocio.
- Es ejecutado en tiempo real.
- Es el método más efectivo de monitoreo, ya que se puede identificar rápidamente cualquier desviación.

Algunas actividades de monitoreo continuo se pueden mencionar:

- Seguimiento de reportes en donde se detecten inconsistencias, alertas, excepciones y desviaciones de los resultados, respecto de parámetros esperados.
- Información de fuentes externas que permitan corroborar los resultados o actividades del negocio.
- Informaciones emitidas o recibidas de entes reguladores o certificadores, que tengan impacto sobre las estrategias de gestión, dentro de Alcomar.
- Recomendaciones de auditores internos o externos, así como de asesores con base en sus experiencias y los estudios realizados al negocio.
- Validación de niveles de reporte.
- Seguimiento a los indicadores de riesgo operacional.
- Comunicaciones emitidas por unidades externas a las evaluadas, para corroborar la información generada internamente. Por ejemplo, el área Legal puede corroborar o mostrar señales de problemas presentados en una unidad específica, lo cual permitirá contrastar o validar los resultados obtenidos en la gestión.

2.5.2.2. Auto-evaluaciones separadas

Consiste en monitorear el estado de la gestión de los riesgos operacionales en un momento determinado (por ejemplo: trimestral, semestral o anualmente) o cuando ocurran eventos como:

- Reestructuración o fusión de unidades de negocio / apoyo.
- Incremento en el volumen de transacciones.
- Nuevas tecnologías.
- Cambios institucionales.
- Nuevos productos.
- Eventos externos que impacten dentro de Alcomar.

Las auto-evaluaciones separadas, normalmente, son utilizadas en procesos cuyas actividades operativas sean poco recurrentes. Si la efectividad de las auto-evaluaciones separadas para monitorear los riesgos es baja, las áreas pueden decidir reemplazarlas por el monitoreo continuo. También pueden realizarse pruebas de cumplimiento aplicadas por auditoría interna.

2.5.2.3. Análisis de eventos de pérdida operacional

El análisis de eventos de pérdida operacional es un proceso importante en demostración de la necesidad de gestionar los riesgos operacionales y permite demostrar como la Unidad de Riesgos puede mejorar los procesos utilizados para reducir las pérdidas y agregar valor al negocio. Por lo que se requiere lo siguiente:

- Procedimientos de monitoreo para asegurar que los eventos de pérdida operacional son detectados y reportados oportunamente.
- Procedimientos para responder ante los eventos de pérdida operacional, incluyendo la notificación al personal gerencial y de empleados apropiados; y procedimientos para recuperar los eventos de pérdida operacional, como por ejemplo: respaldo de los procesos y sistemas, comunicaciones internas y externas, entre otros.

Los resultados de este método de monitoreo, podrían ser incluidos dentro de los reportes regulares manejados por las áreas de Alcomar, lo que les permitiría integrar los procesos de negocio con la gestión de los riesgos operacionales.

Para que el análisis de los eventos de pérdida operacional sea un método de monitoreo efectivo, la Unidad de Riesgos deberá establecer los mecanismos necesarios para recabar información de pérdidas operacionales, asociadas a los eventos considerados críticos y cuantificables.

Una vez culminado el levantamiento de los eventos de pérdida operacional, las áreas de Alcomar deberán enviar los datos a la Unidad de Riesgos, en donde se validará su contenido, en función de la relación causa-efecto, y se ingresará la información en una base de datos. La información recolectada debe ser clasificada según el origen potencial de las pérdidas y debe ser presentada en un período determinado.

2.5.2.4. Medición de la cultura de riesgo y control

La cultura de riesgo y control es definida como el conjunto de valores, conocimientos y prácticas compartidas que indican cómo Alcomar considera los riesgos en las actividades

del “día a día”. Constituye un factor clave de éxito para la gestión de los riesgos operacionales.

Aunque la mayor responsabilidad para el establecimiento de una cultura de riesgo y control recae sobre la Unidad de Riesgos, es importante el fuerte apoyo que puedan brindar las Gerencias y el personal en general, ya que deben tener la disposición para hacer que sus acciones y decisiones se enmarquen en un conocimiento de riesgo y control, acorde con los lineamientos de Alcomar.

En este contexto, la Unidad de Riesgos, con aprobación del Comité de Riesgos o en su defecto el Comité de Auditoría, deberá definir un conjunto de acciones para lograr una gestión efectiva, en el ámbito de los riesgos operacionales. Algunas iniciativas a considerar:

- Comunicar al personal de Alcomar los objetivos de la gestión integral de los riesgos operacionales, así como sus roles y responsabilidades en este ámbito, tanto a nivel individual como colectivo. Para ello, se pueden realizar las siguientes actividades:
 - Presentaciones sobre el enfoque de gestión del riesgo operacional y recolección de datos de pérdidas, a fin de masificar los términos clave relativos a estos procesos, de manera homogénea y consistente, de acuerdo con la forma como Alcomar los entiende y administra.
 - Programas de adiestramiento, que incluyan el establecimiento de responsabilidades de gestión de riesgos en las actividades diarias, talleres grupales o casos prácticos para responder ante posibles situaciones de riesgos operacionales.
- Difusión de noticias y boletines referentes a la gestión de riesgos operacionales, mediante el uso de correo electrónico e intranet.
- Diseño y publicación de un manual de roles y responsabilidades, en materia de gestión de riesgos operacionales en las carpetas de acceso público de Alcomar.
- Mantener canales efectivos de comunicación entre el personal gerencial y operativo de Alcomar, para asegurarse que todo el personal comprenda y se adhiera a las políticas, procesos y procedimientos de gestión de los riesgos operacionales que afectan sus deberes y responsabilidades.

A fin de verificar como se han integrado las acciones mencionadas anteriormente en el personal, la Unidad de Riesgos, realizará mediciones de la cultura de riesgo y control, de forma periódica.

La medición puede llevarse a cabo mediante la aplicación de encuestas y/o cuestionarios que permitan conocer cómo en Alcomar se percibe los esfuerzos realizados para operar de forma ética e implementar programas enfocados en gestión de riesgo, control interno y cumplimientos de ley.

Los resultados de la medición ayudarán a los dueños de procesos a identificar las principales fortalezas y potenciales debilidades del ambiente de riesgo y control que opera en Alcomar, así como también ayudará a definir planes de acción que contribuyan con el fortalecimiento de la cultura de riesgo y con la implementación de la estrategia de gestión de riesgos. Cabe mencionar que los resultados de la medición pueden ser estratificados por áreas o unidades, niveles de cargo, antigüedad laboral, localidades y otros segmentos que sean de interés y aporten información.

Entre los principales beneficios de la medición, se encuentran los siguientes:

- Proporciona una visión global de cómo la estrategia de control interno y gestión de riesgo está integrado y se ha alineado en todos los niveles de cargo y áreas de Alcomar.
- Provee información para desarrollar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la cultura de riesgo y control.
- Provee información sobre los atributos clave de una efectiva y sólida gestión integral de riesgos.
- Permite establecer un indicador que puede ser medido regularmente para monitorear e identificar posibles desviaciones y evoluciones en el ámbito de la cultura y práctica de gestión de riesgo y control interno.

2.6. Normas de actualización de la guía metodológica

El marco metodológico contenido en este documento de trabajo debe ser actualizado cuando se presenten cambios externos o internos que impacten al Marco de Gestión de Riesgo Operacional de Alcomar, S.A. A tal efecto, se deben considerar los siguientes aspectos:

- La Unidad de Riesgos debe actualizar el marco metodológico para la gestión de riesgo operacional, de forma anual o cuando se presenten cambios externos o internos de gran impacto sobre Alcomar.
- Las enmiendas del marco metodológico para la gestión de riesgo operacional deben ser discutidas y aprobadas por el Comité de Riesgos o en su defecto el Comité de Auditoría.
- Las revisiones frecuentes bajo la asistencia de profesionales calificados, ayudarán a asegurar que el marco metodológico para la gestión de riesgo operacional esté actualizado y refleje cambios de cualquier circunstancia.