

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS, BASADO EN LA ISO 31000 EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CONTRERAS CUBÍAS, JAIME RAFAEL
PINEDA LÓPEZ, OSCAR MAURICIO
RIVERA TORRES, JULIO CÉSAR

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

SEPTIEMBRE 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vázquez

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Directora de la Escuela de Contaduría Pública : Licda. María Margarita de Jesús
Martínez Mendoza de Hernández

Coordinador general de Procesos de graduación
Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador de Seminario : Lic. Daniel Nehemías Reyes López

Docente Director : Lic. Mario Hernán Cornejo Pérez

Jurado examinador : Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Lic. José Felipe Mejía Hernández

SEPTIEMBRE 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la vida y sus bendiciones así como también por brindarnos sabiduría y fortaleza en todo este tiempo de estudio para la culminación de nuestro trabajo de graduación.

A mi padre José Jaime Contreras y madre Ángela del Carmen Cubías de Contreras, por todo el apoyo brindado, confianza y ser parte fundamental en mi vida, a mis hermanas María Guadalupe Contreras y Soledad del Carmen Contreras por apoyarme y darme ánimos para seguir adelante.

A mis amigos y compañeros de trabajo de graduación por su esfuerzo y apoyo brindado. Por último a una amiga y compañera de estudios que ya no esta con nosotros María Elena Palacios Rosales, pero que dejo en mi persona un gran legado de enseñanza y valor humano siempre la recordare.

Jaime Rafael Contreras Cubías

Primeramente, gracias a Dios Todopoderoso por obsequiarme vida, sabiduría y bendición para culminar mis estudios universitarios.

A mis padres, familiares y demás amistades por haberme brindado su apoyo incondicional, cooperación y esfuerzo para lograr tal fin.

A la Universidad de El Salvador por ser parte fundamental en la orientación y formación académica transfiriendo conocimientos y elementos a implementar en mi vida profesional.

Óscar Mauricio Pineda López

A mí Señor Jesús, por prestarme la vida, la salud y por iluminarme cada día para poder culminar mi carrera universitaria que se ve reflejado en la finalización de mi trabajo de graduación.

A mi padre y madre, por todos sus valiosos consejos y el apoyo incondicional que siempre me brindaron y por alentarme siempre a seguir adelante y poder culminar mi carrera universitaria.

A mis tíos: Roberto Gil y Carmen Gil por haberme apoyado de forma incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria, alentándome siempre en el logro de mis objetivos.

A la Universidad de El Salvador por haberme dado la oportunidad de forjar mis conocimientos por medio de sus docentes quienes fueron el elemento fundamental para forjarme un profesional al servicio de la sociedad.

Julio César Rivera Torres

ÍNDICE

Contenido

	Pág. N°
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	1
1.1 Antecedentes.	1
1.1.1 Empresa Comercializadoras de electrodomésticos a Nivel Internacional.	1
1.1.2 Empresas Comercializadoras de electrodomésticos a Nivel Local	2
1.1.3 Antecedentes de gestión de Riesgo	3
1.2 Definiciones.	5
1.3 Gestion de riesgo.	6
1.3.1 Principales tipos de riesgos empresariales	6
1.3.2.1 Gestión de riesgos crediticios.	8
1.3.2.2 Riesgo de liquidez.	10
1.3.2.3 Riesgo reputacional.	10
1.3.2.4 Riesgo tecnológico.	11
1.3.3 Proceso de gestión de riesgos.	12
1.4 Marco técnico	21
1.4.1 Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.	21
1.4.1.1 Objeto y campo de aplicación	26
1.4.1.2 Principios básicos para la Gestión del Riesgo	28
1.4.1.3 Marco de Referencia	29
1.4.1.4 Procesos de la Gestión de Riesgos	31
1.5 Marco legal.	33
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	34
2.1 Tipo de estudio	34
2.2 Unidad de análisis	34
2.3 Universo y muestra	34
2.3.1 Universo	34
2.3.2 Muestra	35

2.3.3 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación	36
2.3.4 Procesamiento de la información	36
2.3.5 Análisis e interpretación de datos	36
2.3.6 Diagnóstico	36
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO:	39
MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS	
BASADO EN LA NORMA TÉCNICA SALVADOREÑA NTS ISO 31000:2009	39
3.1 Planteamiento del caso	39
3.1.1 Objetivos de la propuesta	39
3.1.2 Importancia y justificación de la propuesta	40
3.1.3 Diagnóstico de la empresa-FODA	40
3.2 Abordaje y solución	42
3.3 Desarrollo del caso	43
3.3.1 Aspectos Generales de la empresa	43
3.4 Principios	45
3.5 Marco de Referencia	46
3.5.1 Mandato y compromiso	47
3.5.2 Diseño del marco de referencia de gestión del riesgo	48
3.5.2.1 Comprensión de la organización y de su contexto	48
3.5.2.2 Establecimiento de la política de gestión del riesgo	52
3.5.2.3 Rendición de cuentas	53
3.5.2.4 Integración en los procesos de la organización	54
3.5.2.5 Recursos	54
3.5.2.6 Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación e información	55
3.5.2.7 Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación e información	55
3.5.3 Implementación de la gestión del riesgo	56
3.5.3.1 Implementación del marco de referencia de gestión del riesgo	56
3.5.3.2 Implementación del proceso de gestión del riesgo	57
3.5.4 Seguimiento y revisión del marco de referencia	57
3.5.5 Mejora continua del marco de referencia	57
3.6 Proceso de gestión del riesgo	58
3.6.1 Comunicación y consulta	59
3.6.2 Establecimiento del contexto	60

3.6.2.1	Establecimiento del contexto externo	60
3.6.2.2	Establecimiento del contexto interno	60
3.6.2.3	Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo	60
3.6.2.4	Definición de los criterios de riesgo	61
3.6.3	Valoración de riesgo	62
3.6.3.1	Identificación del riesgo	62
3.6.3.2	Análisis del riesgo	68
3.6.3.3	Evaluación del riesgo	69
3.6.4	Tratamiento del riesgo	79
3.6.4.1	Selección de opciones de tratamiento del riesgo	79
3.6.4.2	Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo	79
3.6.5	Seguimiento y revisión	82
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
4.1	Conclusiones	83
4.2	Recomendaciones	84
9	BIBLIOGRAFÍA	85
10	ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág. N°
Tabla 1 Riesgo de Crédito	9
Tabla 2 Priorización de riesgos	18
Tabla 3 Principales estrategias para gestionar un riesgo	19
Tabla 4 Principios de la NTS ISO 31000:2009	28
Tabla 5 Principales leyes aplicables	33
Tabla 6 Diagnóstico FODA	41
Tabla 7 Principios de gestión del riesgo	45
Tabla 8 Mandato y compromiso	47
Tabla 9 Comprensión de la organización y de su contexto	48
Tabla 10 Establecimiento de la política de gestión del riesgo	52
Tabla 11 Rendición de cuentas	53
Tabla 12 Recursos para la gestión del riesgo	54
Tabla 13 Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación e información	55
Tabla 14 Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación e información	55
Tabla 15 Implementación del marco de referencia de gestión del riesgo	56
Tabla 16 Seguimiento y revisión del marco de referencia	57
Tabla 17 Comunicación y consulta	59
Tabla 18 Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo	60
Tabla 19 Definición de los criterios de riesgo	61
Tabla 20 Identificación de riesgos Área: "Otorgamiento de Créditos"	64
Tabla 21 Identificación de riesgos Área: "Gestión de Cobros"	65
Tabla 22 Identificación de riesgos Área: "Prácticas de la competencia"	66
Tabla 23 Identificación de riesgos Área "Inventarios"	66

Tabla 24 Identificación de riesgos Área: “Uso de financiamiento”	67
Tabla 25 Identificación de riesgos Área: “General”	67
Tabla 26 Cuadrante de medición del grado de riesgo	70
Tabla 27 Definición de niveles de probabilidad	71
Tabla 28 Definición de niveles de impacto	71
Tabla 29 Grado del riesgo	72
Tabla 30 Definición del grado del riesgo	73
Tabla 31 Matriz de riesgo de “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”	74
Tabla 32 Matriz de riesgo significativo “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”	77
Tabla 33 Matriz de respuesta a los riesgos “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”	80

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág. N°
Figura 1 Relación de los distintos tipos de riesgos y factores internos que determinan su gestión	10
Figura 2 Análisis y evaluación de riesgo tecnológico	11
Figura 3 Metodos de Cuantificación	14
Figura 4 Relaciones entre los principios, el marco de referencia y el proceso de gestión del riesgo	25
Figura 5 Marco de trabajo NTS ISO 31000 : 2009	30
Figura 6 Proceso de gestión NTS ISO 31000 : 2009	32
Figura 7 Modelo de gestión de riesgo para empresas comercializadoras de electrodomésticos	43
Figura 8 Organigrama de empresa comercializadora de electrodomésticos	51
Figura 9 Proceso de gestión del riesgo	58

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de riesgos es un elemento importante de la estrategia corporativa y del proceso de toma de decisiones de toda organización, y en torno a la cual debe de estructurarse el resto de las funciones de la misma, su importancia radica en que proporciona una seguridad razonable del cumplimiento de las estrategias y objetivos trazados por la entidad. Sin embargo, muchas empresas prestan poca importancia a este tema, en especial el sector dedicado a la venta de electrodomésticos ubicado en el municipio de San Salvador, debido a ello enfrenta diversas dificultades que afectan de forma negativa el ciclo de operaciones y obstaculizan la consecución de los resultados esperados por la administración.

El propósito del presente trabajo consiste en elaborar un modelo de gestión de riesgos para las empresas comercializadoras de electrodomésticos ubicadas en el municipio de San Salvador basada en la “Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2009” que permita identificarlos, analizarlos y evaluarlos para posteriormente dar un tratamiento adecuado de los mismos.

El análisis de datos se desarrolló haciendo uso del método hipotético deductivo. Los instrumentos y técnicas de recolección de datos utilizados fueron cuestionarios, tabulación de resultados y análisis de los mismos.

El procesamiento de la información permitió llevar a cabo la interpretación y posterior análisis de los datos obtenidos, establecer el diagnóstico de la investigación que ratificó la necesidad que existe en las empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en el municipio de San Salvador de contar con un modelo de gestión de riesgos que contribuya a tratarlos de forma adecuada y potenciar de esa manera el logro integral de los objetivos de la entidad.

En base al estudio se confirmó que la mayoría de estas empresas no tratan de forma correcta los riesgos, debido a ello es de suma importancia la adopción de un modelo que proporcione los principios y directrices necesarios para un manejo adecuado de la incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos en el municipio de San Salvador están expuestas a diversos factores de riesgos que amenazan con obstaculizar la consecución de sus objetivos y en el peor de los casos frenar el principio de negocio en marcha. Sin embargo, es un sector que ha experimentado un significativo crecimiento y por ende el nivel de incertidumbre inherente asociado a cada actividad es mayor, en tal sentido es necesario conocer: ¿Qué es el riesgo?, ¿Cómo se clasifica?, ¿Cómo se mide?, ¿Cómo debe tratarse?, entre otras interrogantes.

El objetivo del presente trabajo de investigación compuesto por cuatro capítulos consiste en dar respuesta a las anteriores y otras interrogantes que surgen ante la presencia del factor riesgo en cada una de las operaciones de las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos en el municipio de San Salvador.

El primero contiene una reseña histórica de los principales antecedentes del tema en estudio, un glosario de los conceptos más importantes que aportan una mejor comprensión del caso, los elementos técnicos, tributarios y mercantiles que sustentan la investigación.

El segundo abarca la metodología de la investigación, la cual se compone básicamente de: el tipo de estudio utilizado, las unidades de análisis, el universo y muestra tomados para realizar el estudio y por último el procesamiento de la información y la elaboración del respectivo diagnóstico.

El desarrollo del tercero corresponde al planteamiento del caso práctico con un nombre ficticio de una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos a la cual se le desarrollo un manual basado en la Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2009 para la gestión del riesgo.

En el último apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones del tema dirigidas a la administración de este tipo de empresas, además se muestra en este apartado la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 Antecedentes.

1.1.1 Empresa Comercializadoras de electrodomésticos a Nivel Internacional.

Establecer con precisión la fecha exacta en la que surgieron los primeros aparatos eléctricos en la vida hogareña resulta difícil; sin embargo, ante la necesidad de facilitar aquellas tareas básicas de las amas de casa, se logra la invención del primer electrodoméstico, denominado plancha eléctrica en el año de 1882 con lo cual dejó de ser un simple aparato rústico calentado a base de carbón para convertirse en una útil herramienta que funcionaba con solo conectarse a un toma corriente tal y como lo es en la actualidad. Cabe mencionar que dicho avance es atribuido al neoyorquino Henry W. Weely.

En Inglaterra fueron creadas las primeras estufas con sistema eléctrico, fue en esta época también en la que se fabrican las primeras aspiradoras y lavadoras. Posteriormente; en ese mismo año se da vida al primer ventilador eléctrico de uso doméstico.

En 1802 se crea la primera estufa con características similares a las que se conocen actualmente, más adelante en 1890 para ser exactos se conocen los primeros fogones eléctricos, equipados de termostatos rústicos y cuyo precio era extremadamente alto y en el año de 1902 se logra la creación del primer aire acondicionado a base de electricidad, es precisamente en esta época donde se inicia la era de los electrodomésticos, la cual se propagó rápidamente en diferentes países del mundo a través de la invención de múltiples aparatos y constantes mejoras a los ya existentes para brindar el mayor confort posible a quienes hacen uso de ellos y lograr así la simplificación y agilización de las tareas del hogar.

1.1.2 Empresas Comercializadoras de electrodomésticos a Nivel Local

Las empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos ubicadas en el municipio de San Salvador percibieron un notable auge a principios de la década de los ochenta, las cuales se originaron en ese momento bajo la forma de comercio informal, cuya inversión de capital inicial era aportada por los propietarios de las mismas, básicamente nacieron como pequeños negocios familiares.

La finalización de la segunda guerra mundial es uno de los referentes mas importante del surgimiento de las primeras tiendas de aparatos eléctricos en El Salvador, tales como: Radios Erres, Philips y Telefunken, en esta época las agencias de electrodomésticos, vendían las marcas de radios ya mencionadas; sin embargo, pocos años después los novedosos radios transistorizados national, procedentes de Japón hacen su aparición en el mercado.

Este sector es en la actualidad uno de los más dinámicos del mercado ya que se enfrenta a constantes procesos de innovación tecnológica denotados por la rapidez con que aparecen nuevos y mejores modelos, todo con el fin de mantenerse vigentes y satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores.

Conforme se han ido desarrollando los acontecimientos históricos, políticos y sociales en El Salvador, se hizo evidente la importancia de dar una mayor atención a la mediana empresa o bien aquellas que no llegan a ser grandes, con la finalidad de crear mayor nivel de empleo y fomentar competencia que promueva la comercialización y mejor distribución de electrodomésticos.

En el municipio de San Salvador la mediana empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos, es en la actualidad un importante referente dentro del desarrollo social, laboral y económico.

1.1.3 Antecedentes de Gestión de Riesgo

La gestión de riesgos en las empresas nace en la década de los sesenta, sin embargo, es hasta finales de los años ochenta cuando comienza el desarrollo de normas, modelos y estándares específicamente a cada sector económico.

A partir de esos años se publicó la primera literatura al respecto. Los sectores que más contribuyeron a la consolidación del concepto fueron el asegurador, el tecnológico, el militar y el de la ingeniería náutica y nuclear, sin embargo, en la segunda mitad de los setenta la Gestión de Riesgos entró de lleno a las empresas.

La asimilación del término acabó de completarse gracias a la difusión de otras normas al respecto, como por ejemplo el COSO, código emitido por el Comité de Organizaciones Sponsor en 1991 y que incluía prácticas para la gestión interna del riesgo. Dos años más tarde, Australia y Nueva Zelanda publicaron la norma AS/NZ 4360 sobre el riesgo en sus empresas públicas, mientras en 2002 el Instituto Británico de Gestión de Riesgos hizo público el estándar IRM. Por otro lado, en el año 2002 con la finalidad de evitar fraudes y riesgo de bancarrota nace en Estados Unidos la Ley Sarbanes Oxley con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en la bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor.

Los sectores financiero y asegurador fueron los primeros en lograr avances en el tema de la gestión de riesgos, con documentos como Basilea II que detalla los requisitos de una gestión adecuada en el sector bancario, publicado en el año 1997 y actualizado en el 2004. Dentro de las particularidades allí consignadas se encuentra que solo tratan los riesgos específicos de los sectores afectados, son además de obligatorio cumplimiento para las organizaciones en esas áreas y consideran los riesgos únicamente como eventos con consecuencias indeseables. (Gaviria Juarez M.A. , 2012)

La norma ISO 31000:2009 unificó criterios, estos estándares y normas internacionales tenían dos problemas en el terreno práctico: primero que casi todos estaban dirigidos a empresas de sectores específicos, lo cual reducía su impacto y extensión; y el segundo, que había una notoria disparidad de criterios al momento de desarrollarlos.

Estos dos elementos fueron los que motivaron a la Organización Internacional de Normalización (ISO) a elaborar una norma que abordara la Gestión de Riesgos de forma global, necesidad que en 2009 dio origen a la norma ISO 31000:2009. Pese a su genérico alcance, es una norma no certificable; son las empresas las que se acogen voluntariamente a sus directrices en el área de Gestión de Riesgos.

Es un estándar que puede aplicarse a cualquier tipo de organización, más allá de su naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores. A través de sus directrices y principios, la norma busca que cada empresa implemente un Sistema de Gestión del Riesgo para reducir los obstáculos que impiden la consecución de sus objetivos, siendo compatible con cada sector.

1.2 Definiciones.

Para lograr una mejor comprensión del tema en estudio, es necesario conocer el significado de ciertos conceptos los cuales se presentan a continuación:

Riesgo: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Riesgo de crédito: es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Aceptación del riesgo: el nivel del riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

Riesgo inherente: es la susceptibilidad de la información o datos frente a omisiones materiales, asumiendo que no existen controles de mitigación.

Riesgo residual: es el riesgo que permanece después de que se hayan realizado las acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

Control: cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

1.3 Gestión de riesgo.

1.3.1 Principales tipos de riesgos empresariales

Los riesgos están presentes en cualquier actividad, algunos implican un mayor o menor nivel de incidencia sobre las empresas. Una primera clasificación de los riesgos puede hacerse en los siguientes términos según el tipo de “actividad”:

- a) **Sistemático:** Se refiere aquellos riesgos que están presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden aquejar a la totalidad del conglomerado comercial, como sucede, por ejemplo: con las crisis económicas de gran envergadura y de las cuales ninguna compañía puede sustraerse.
- b) **No Sistemático:** Son los riesgos que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso lo que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial.

Los riesgos también pueden definirse en función de su “naturaleza”. De hecho, es la manera más extendida a la hora de clasificarlos. Queda claro que un riesgo de tipo legal o jurídico no debe tener la misma gestión que otro tipo económico. La clasificación de los riesgos quedaría de la siguiente manera:

- a) **Financieros:** Aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellas transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas, inversión, diversificación, expansión, entre otros. Es posible distinguir en esta categoría algunos tipos:
 - ✓ Riesgo de crédito.
 - ✓ Riesgo de tasas de interés.
 - ✓ Riesgo de mercado.

- ✓ Riesgo de gestión.
 - ✓ Riesgo de liquidez.
 - ✓ Riesgo de cambio.
- b) **Económicos:** Se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En primer lugar hablamos de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En segundo, eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición.
- c) **Ambientales:** Son aquellos a los que las empresas están expuestas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo. Hay dos causas básicas: naturales o sociales. En el primer punto podemos mencionar elementos como la temperatura, la altitud, la presión, las fallas geológicas, entre otros. En segundo, cuestiones como los niveles de violencia y la desigualdad, lo cierto es que son riesgos que no dependen de las empresas, por tanto su gestión requiere de planes preventivos más eficaces.
- d) **Riesgos Políticos:** Este puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. El primer caso engloba todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo un cambio de gobierno o una modificación en las políticas comerciales. En segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes.

- e) **Riesgos Legales:** Se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden dificultar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político.

1.3.2.1 Gestión de riesgos crediticios.

El crédito financiero es una operación donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada “deudor”, en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

El crédito se considera un agente de producción y un medio de cambio, por lo que es importante conocer sus ventajas y desventajas:

- **Ventajas:** incrementa el volumen de venta de las empresas, aumenta la producción de bienes y servicios, fomenta el consumo, al permitir que determinados sectores socioeconómicos adquieran bienes y servicios que no estarían a su alcance en el caso de pagarlos de contado, crea fuentes de empleo, desarrolla nuevos mercados.
- **Desventajas:** crecimiento no controlado que ocasiona poca o inexistente liquidez, pérdidas derivadas de créditos irrecuperables, incremento en los costos financieros, dando como resultado el aumento del riesgo de pérdida de bienes dados como garantía con el no pago del préstamo.

Los créditos comerciales para adquisición de bienes tienen por finalidad permitir una mejor evolución de resultados económicos. Al venderse, estos bienes se convierten inmediatamente o a cierto plazo, en dinero, lo que a su vez crea la necesidad de reemplazarlos por nuevas materias primas, mercaderías, entre otros.

En tal sentido, existen factores importantes que deben evaluarse en materia crediticia:

- 1) **Carácter.** Disposición del cliente a cumplir obligaciones crediticias.
- 2) **Capacidad.** Solvencia del cliente para cumplir obligaciones crediticias con los flujos de efectivo de operación.
- 3) **Capital.** Reservas financieras del cliente.
- 4) **Colateral.** Activo entregado en garantía en caso de incumplimiento.
- 5) **Condiciones.** Las condiciones económicas generales en la línea de negocios del cliente.

La calificación crediticia es el proceso de calcular una puntuación numérica para un cliente con base a la información recabada; el crédito se otorga o se niega de acuerdo con el resultado. Por lo tanto, se considera que existe probabilidad de que surja un riesgo crediticio ante la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte.

Para la gestión del riesgo de crédito, las entidades deben contar con un proceso continuo y documentado para determinar los activos crediticios expuestos al riesgo de crédito; así como identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y comunicar el referido riesgo.

Tabla 1 *Riesgo de Crédito.*

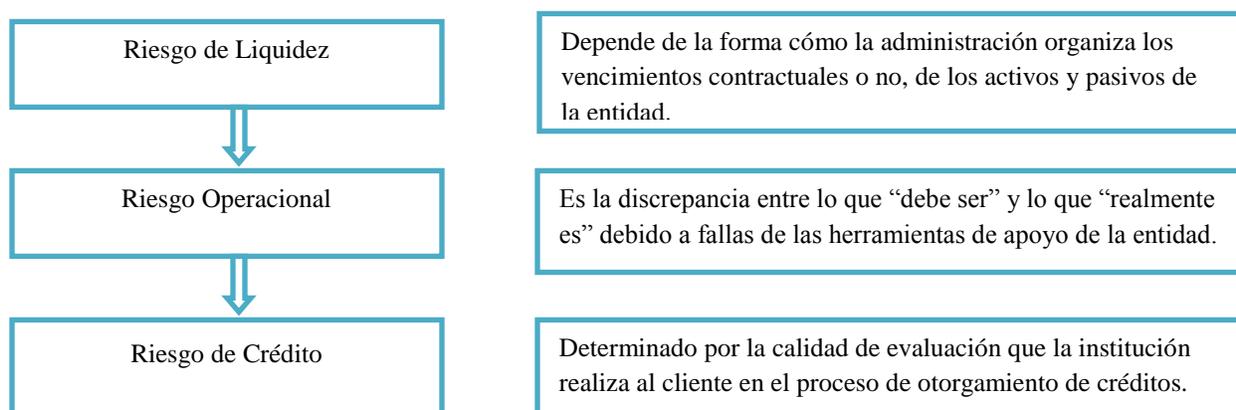
Gestión de riesgo de crédito	
Identificación	Las entidades deben establecer un proceso de identificación consistente en el reconocimiento de los factores que pueden originar un incremento en el riesgo de crédito.
Medición	Las entidades deben estimar las pérdidas esperadas derivadas de la actividad crediticia, considerando los criterios de frecuencia y severidad de los incumplimientos.
Control y mitigación	Las entidades deben implementar controles para la gestión del riesgo de crédito y evaluar su adecuado funcionamiento.
Monitoreo y Comunicación	La entidad debe establecer mecanismos para el continuo monitoreo de este riesgo, incluyendo procesos que ayuden a ajustar oportunamente con base a los cambios del entorno económico, las políticas, procesos y procedimientos para gestionar el riesgo de crédito.

Fuente: Elaboración propia

1.3.2.2 Riesgo de liquidez.

Es el proceso de identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y comunicar el riesgo de liquidez, el cual se deberá llevar a cabo conforme a los objetivos, políticas, procedimientos y acciones establecidas por la entidad para este propósito.

Figura 1 *Relación de los distintos tipos de riesgos y factores internos que determinan su gestión.*



Fuente: Elaboración propia

1.3.2.3 Riesgo reputacional.

Es el riesgo de que una acción, situación, transacción o inversión pueda reducir la confianza en la integridad y competencia de los clientes. Este riesgo no tiene forma, es difícil de identificar y manejar, su recuperación es más complicada que cualquier otro tipo de riesgo. (J.P. Morgan Chase, 2014)

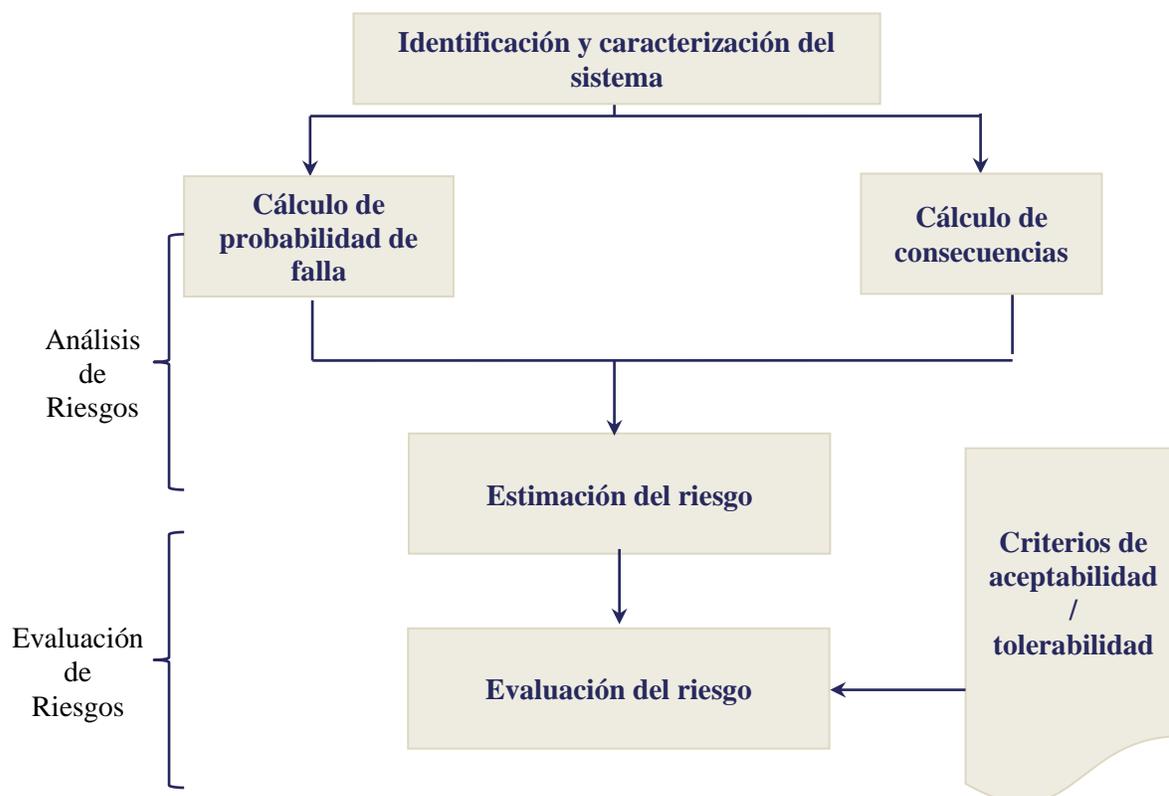
El riesgo reputacional también puede afectar los pasivos de la entidad, debido a que la confianza del público y la capacidad de la misma de captar fondos están fuertemente vinculadas con la reputación.

1.3.2.4 Riesgo tecnológico.

El riesgo de origen tecnológico puede incidir sobre las metas y objetivos organizacionales y ser causa de otro tipo de riesgos al ser intrínseco al uso de tecnología. Por ello el daño, interrupción, alteración o falla derivada del uso de tecnologías de información (TI) puede implicar pérdidas significativas en las organizaciones, pérdidas financieras, multas o acciones legales, afectación de la imagen de una organización y causar inconvenientes a nivel operativo y estratégico.

Un riesgo tecnológico se conceptúa como la posibilidad de que existan consecuencias indeseables o inconvenientes de un acontecimiento relacionado con el acceso o uso de la tecnología y cuya aparición no se puede determinar. A continuación, se presenta un análisis y evaluación de riesgo tecnológico:

Figura 2 *Análisis y evaluación de riesgo tecnológico*



Fuente: Elaboración propia.

1.3.3 Proceso de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos comprende las actividades coordinadas para dirigirlo y controlarlo en la organización. (ISACA, CRISC Review Manual, 2013)

(P., Hopkin, 2012) afirma:

Actualmente ciertas empresas consideran a la gestión de riesgos como una práctica esencial y necesaria para la planeación, ejecución y operación de los proyectos o actividades propias. Esta gestión se enfoca en evitar, transferir, mitigar o eliminar los riesgos que puedan afectar de manera negativa la consecución de los objetivos; y, paralelamente fortalecer aquellos eventos que afectan de una manera positiva y en lo posible conseguir provecho de los mismos. (p. 38)

La gestión de riesgo empresarial se define como un proceso, mediante el cual el consejo de dirección, gerencia y demás personal de una empresa; identifica eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para manejar riesgos que estén dentro de lo aceptable con el fin de brindar aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad.

En resumen queda claro que la gestión del riesgo responderá a la capacidad que tiene una organización para identificar con precisión aquellos eventos que puedan generar consecuencias capaces de afectar el normal desarrollo de sus procesos y/o actividades (riesgos), determinar con precisión la probabilidad de ocurrencia, la vulnerabilidad y las consecuencias de los mismos, definir estrategias y planes de acción para prevenirlos, mitigarlos y/o corregirlos, según aplique para cada riesgo.

La gestión tiene que ver sobre todo, con la cuantificación de los riesgos, para lo cual es fundamental definir dos elementos dentro de este proceso:

Consecuencias: se definen como los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros. En este caso, se trata de evaluar los riesgos que cumplen con la premisa de causa-

efecto. Es cierto que no siempre se pueden prever las consecuencias de una acción o decisión, pero este solo acto es el origen de cualquier Sistema de Gestión de Riesgos. Sin un mínimo grado de consecuencia, cualquier acción en la materia resultará insuficiente.

Probabilidad: este término habla de la posibilidad de que un hecho se produzca. Para la Gestión de Riesgos, es fundamental que las empresas contemplen la irrupción de hechos que puedan derivarse o no de las decisiones de la empresa. Nunca se está del todo preparado para los acontecimientos, especialmente si éstos provienen de factores externos, pero el sólo hecho de pensar en su materialización ya es un buen indicador de dicha gestión.

Metodologías de Análisis de riesgos.

El origen y la naturaleza de los riesgos es diferente para cada uno de ellos, ante tal situación existe una diversidad de estrategias para gestionarlos. Sin embargo, factores como el tamaño de la organización, su número de empleados, su actividad principal y el sector en que se desenvuelven también inciden en el tratamiento de los mismos. Debido a ello, se han desarrollado metodologías de análisis, propias y específicas para cada sector en particular pero su fin común consiste en la identificación, evaluación, tratamiento y monitorización de los riesgos asociados a una actividad, función o proceso.

Cabe destacar que las metodologías de análisis de riesgo, se dividen en dos grandes grupos:

a) Metodologías de gestión del riesgo:

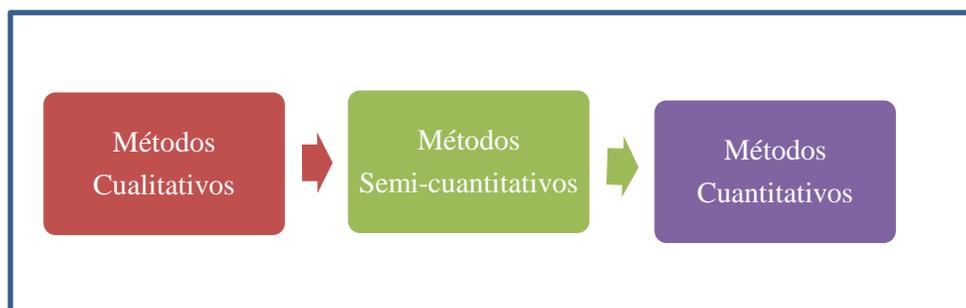
Son aquellas que están orientadas a la identificación, evaluación y el posterior tratamiento de los riesgos derivados de una actividad. Entre ellas está la norma ISO 31000. También se encuentran otros estándares, como por ejemplo la norma AS/NZ 4360, que plantea un modelo de análisis centrado en los principios de la familia normativa ISO 9000.

b) Metodologías de cuantificación:

En este caso, se trata de aquellas herramientas que se enfocan exclusivamente en la cuantificación de los riesgos. Es decir, aplican una serie de indicadores (de carácter numérico por lo general) para medir el impacto que tienen los riesgos en las organizaciones y, a partir de ese cálculo elaborar acciones coordinadas para su gestión, tratamiento o incluso eliminación. Entre ellas se pueden mencionar:

- ✓ Magerit: Se trata de una metodología de análisis y gestión de riesgos que ha sido elaborada por el Consejo Superior de Administración Electrónica de España. Está específicamente diseñada para las empresas que trabajan con información digital y servicios de tipo informático. Su función principal es evaluar cuánto valor pone en juego una organización en un proceso y cómo protegerlo. Además, ayuda a la planificación de tratamientos oportunos y a preparar a las entidades de cara a procesos de auditoría, certificación o acreditación.
- ✓ Delphi: es un método orientado a conocer la opinión de expertos. En un primer momento, un grupo de especialistas anónimos responde a un cuestionario que elabora una organización sobre un tema específico, en este caso la Gestión de Riesgos. Tras analizar los resultados, los responsables piden su opinión a cada uno de los integrantes del grupo. Finalmente, la empresa elabora un segundo cuestionario, que incluye preguntas más precisas y focalizadas. La idea es que al final se elabore un texto con las conclusiones.

Figura 3 *Metodos de Cuantificación*



Fuente: Elaboración propia.

■ **Cualitativos:**

Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición. Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo o bien por que los datos numéricos son inadecuados para un análisis mas cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor.

Los métodos cualitativos incluyen:

- ✓ Brainstorming
- ✓ Cuestionario y entrevistas estructuradas
- ✓ Evaluación para grupos multidisciplinarios
- ✓ Juicio de especialistas y expertos (Técnica Delphi)

■ **Semi-cuantitativos:**

Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones mas detalladas de la probabilidad y la consecuencia. Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

■ **Cuantitativos:**

Se consideran métodos cuantitativos aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto.

Los métodos cuantitativos incluyen:

- ✓ Análisis de probabilidad

- ✓ Análisis de consecuencias
- ✓ Simulación computacional

El desarrollo de dichas medidas puede ser realizado mediante diferentes mecanismos, entre los cuales destacamos el Método Montecarlo, el cual se caracteriza por:

- ✓ Amplia visión para mostrar múltiples posibles escenarios
- ✓ Sencillez para llevarlo a la práctica
- ✓ Computarizable para la realización de simulaciones

La norma ISO 31000 tiene un enfoque de procesos. La implementación de un Modelo de Gestión de riesgos, debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio. (Excellence, ISOTools, 2015) Los pasos básicos son:

1. Definición de objetivos:

En esta primera etapa se definen los objetivos del proceso. En otras palabras se deja claro que es lo que se busca con la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos y cuál debe ser el alcance del mismo. La dirección de la empresa debe ser la instancia con más alto grado de implicación en la difusión de estos objetivos, pues de lo contrario no logrará que el resto de niveles se comprometan del modo deseado.

2. Nombramiento de Responsables:

La dirección debe delegar la coordinación de las labores de Gestión de Riesgos en uno o más responsables. Esto dependerá del tamaño de cada organización y del número de empleados. Lo único cierto es que la estrategia debe involucrar a las distintas personas en el proceso.

Hay dos maneras de nombrar a los responsables de un proyecto de Gestión de Riesgos:

- ✓ Personal interno: Lo más recomendado en estos casos es que el personal delegado para tales tareas sea de la propia organización. Si es así, la dirección tiene la garantía de que conocen el área sobre el que sea realiza la evaluación.
- ✓ Personal externo: Cuando la empresa es demasiado pequeña o no tiene la capacidad ni la formación para llevar a cabo estas tareas, la dirección puede apoyarse en los servicios de una consultora. Sin embargo, la desventaja de utilizar esta opción es que requiere de una labor previa de empalme en la que el personal que realizará la evaluación se pone al día en todo lo relacionado a la Gestión de Riesgos.

3. Identificación de los riesgos:

A través de reuniones entre los diversos responsables, la empresa debe definir cuáles son los factores que influyen en los procesos. Y de todos esos, es preciso priorizarlos en función del impacto que tengan. Es importante recordar que en un proceso no todas las acciones tiene el mismo grado de importancia. Una buena manera de medir el impacto de un riesgo es a través de una tabla de valores como la siguiente:

- ✓ ¿A qué área de la empresa afecta?
- ✓ ¿Cómo la afecta?
- ✓ ¿Qué efectos tiene sobre dicha área?
- ✓ ¿Qué grado de complejidad requieren soluciones?
- ✓ ¿Qué consecuencias implicará el no afrontarlo?

4. Análisis de Riesgos:

El objetivo es establecer una valoración y priorización de los riesgos con el fin de clasificarlos. El análisis dependerá de la información disponible sobre el riesgo y de su origen. Para adelantarlo es necesario diseñar escalas que puedan ser cualitativas o cuantitativas. Se han definido dos categorías:



Tabla 2 *Priorización de riesgos.*

PROBABILIDAD	ALTO	A		B
	MEDIO			
	BAJO	C		D
		BAJO	MEDIO	ALTO
		IMPACTO		

Fuente: El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones, e-book ISO 31000.

Al ubicar los riesgos en la matriz se define cuales de ellos requieren acciones inmediatas, que en este caso son los del cuadrante B, es decir los de alto impacto y alta probabilidad, respecto a los riesgos que se encuentren ubicados en el cuadrante A y D, se debe seleccionar de acuerdo a la naturaleza del riesgo, ya que estos puede ser peligrosos para el alcance de los objetivos de la empresa por las consecuencias que presentan los ubicados en el cuadrante B o por la constante de su presencia en el caso del cuadrante A.

5. Definición de las respuestas a los riesgos:

La definición obedecerá a los tres pasos anteriores, sobre todo a la identificación de los riesgos y sus efectos en los procesos. La idea es plantear las soluciones más adecuadas para identificar aquellos elementos que obstaculizan la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

Existen cinco estrategias principales a la hora de gestionar un riesgo:

Tabla 3 *Principales estrategias para gestionar un riesgo.*

Estrategias Principales	Definición de las respuestas a los riesgos:
Supresión del riesgo	No es lo más habitual, pero a veces las organizaciones logran que desaparezcan los riesgos asociados a sus procesos. Esto se consigue cuando la labor de previsión se ha implementado de forma exitosa: Obteniendo información adicional, adquiriendo apoyo de expertos, añadiendo recursos adicionales o modificando los elementos de la planificación, entre otros elementos.
Transferencia del riesgo	El riesgo es transferido a otra dependencia de la organización o, incluso, a una segunda empresa asociada. Se trata de un recurso muy común entre los grupos de compañías filiales o que comparten algún tipo de vínculo que permite esta transferencia. Como por ejemplo, cuando hablamos de responsabilidad solidaria, una empresa puede asumir las deudas de otra que haga parte del conglomerado que las integra a las dos. El riesgo no se anula; solo se redirecciona.
Mitigación del riesgo	Es una estrategia de gestión de riesgos que consiste en reducir la probabilidad o el impacto de un riesgo sobre la organización. Es decir, que si llega a producirse, sus efectos serán mucho menores que si no se hubiesen adoptado medidas al respecto. Esta opción se usa en aquellos casos en que los riesgos son inevitables o no dependen de la empresa en si misma. Algunos ejemplos son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopción de procesos más sencillos en la organización. ✓ Puesta en marcha de ensayos adicionales. ✓ Elección de proveedores o suministrador más fiables. ✓ Adición de recursos para la labor preventiva.
Explotación del riesgo	No todos los riesgos son negativos. Algunas veces, su irrupción es una oportunidad para las organizaciones. Cuando eso ocurre, en vez de mitigarla o eliminarla, la estrategia de la empresa debe centrarse en sacar el máximo provecho de la circunstancia. Un riesgo con efectos positivos se puede potenciar gracias a la designación de más personal cualificado, mayor apoyo económico o una adaptación a la planificación realizada al inicio.
Aceptación del riesgo	Se tratan de riesgos que no suponen mayores impedimentos para la consecución de los objetivos y que, por tanto, pueden convivir con la empresa. Esto implica la elaboración de un plan de contingencia para, de este modo, adaptar el riesgo a las actividades de las empresas.

Fuente: Elaboración propia en base a valor de la gestión de riesgos en las organizaciones, e-book ISO 31000.

6. Plan de tratamiento:

El plan de tratamiento, último paso del proceso de Gestión de Riesgos, tiene como fin la mejora de los controles para el tratamiento del riesgo. Esta etapa debe ser dinámica y flexible ante los cambios que puedan presentarse. El tratamiento de los riesgos necesita labores adicionales de registro, monitorización, actualización e intervención.

Este plan depende de la estrategia que se haya definido en el apartado anterior. Muchas veces los riesgos no tienen impacto o los efectos que en un principio se habían previsto, por cual es necesario modificar la estrategia y, por consiguiente el plan de tratamiento.

Los planes de tratamiento se proyectan a corto plazo, pues con esto se evita que las condiciones iniciales se modifiquen cuando llegue el momento de la intervención. La manera más habitual de realizar el monitoreo es a través de evaluaciones periódicas o auditorías, las cuales son efectuadas por el equipo delegado.

Pero aunque todo esté previsto y las acciones se proyecten en el corto plazo, conviene contemplar alguno de los siguientes escenarios:

- ✓ La gestión de los riesgos ha sido aplicada tal como estaba previsto
- ✓ Las respuestas a los riesgos han sido efectivas.
- ✓ Se están siguiendo las políticas y estrategias adecuadas.
- ✓ La exposición del riesgo ha cambiado desde el último análisis.
- ✓ Se han manifestado síntomas de la aparición de riesgos.
- ✓ Han aparecido riesgos que no habían sido contemplados al inicio.

1.4 Marco técnico

1.4.1 Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.

La organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial de organismos de normalización, siendo el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), el representante de El Salvador.

Esta Norma Técnica Salvadoreña ha sido desarrollada de acuerdo con las reglas establecidas en la NTS ISO/IEC DIRECTIVA 2.

El Comité Técnico de Normalización Organización y Gestión de Empresas. N° 79, fue el responsable del desarrollo de esta norma técnica titulada NTS ISO 31000:2009; “Gestión del riesgo. Principios y directrices”, para lo cual participaron las entidades que se mencionan a continuación:

ENTIDADES PARTICIPANTES

- Defensoría del Consumidor

- Ministerio de Salud

- Universidad José Simeón Cañas

- ACAVISA DE C.V.

- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

- Compañía Azucarera Salvadoreña S.A. de C.V.

- Organismo Salvadoreño de Normalización – OSN

Esta norma establece:

1. Que todas las actividades de una organización implican riesgos. Las organizaciones llevan a cabo el proceso de gestión de riesgos a través de tres pasos: identificándolo, analizándolo y evaluando si el mismo se debería modificar mediante un tratamiento que satisfaga sus criterios de riesgo. Durante todo este proceso al que se hace alusión en el párrafo anterior, las organizaciones están en constante comunicación con las partes interesadas, realizan seguimiento, revisan el riesgo y los controles que lo modifican para asegurar que no se requiere un tratamiento o gestión adicional del mismo. Esta Norma Técnica Salvadoreña describe este proceso sistemático y lógico en detalle.
2. La mayor parte de las organizaciones gestionan sus riesgos a diferentes niveles, sin embargo, esta Norma Técnica Salvadoreña establece una serie de principios que deben ser cumplidos en su totalidad para lograr que la gestión del riesgo sea efectiva.
3. Esta Norma Técnica Salvadoreña recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de forma continua un marco de referencia, cuyo propósito sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobernanza, estrategia, planificación, gestión y elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de la organización.

En cada sector o área específica de aplicación de gestión del riesgo están implícitas necesidades, audiencias, percepciones y criterios individuales. Debido a ello, es importante destacar que uno de los puntos clave de esta norma consiste en la inclusión del “establecimiento del contexto” visto como una actividad al comienzo de este proceso de gestión del riesgo y consiste en determinar los objetivos de la organización, el entorno en el que se persiguen los mismos, las partes interesadas y la diversidad de los

criterios de riesgo. Todos los elementos mencionados en el párrafo anterior contribuirán a revelar y valorar la naturaleza y complejidad de sus riesgos.

La figura 4 muestra las relaciones entre los principios para gestionar el riesgo, el marco de referencia en el que se produce y el proceso de gestión del mismo que se describe en esta Norma Técnica Salvadoreña. La gestión del riesgo, cuando se implementa y mantiene de acuerdo con esta Norma Técnica Salvadoreña, permite a una organización, por ejemplo:

- a) Aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos;
- b) Estimular una gestión proactiva;
- c) Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización;
- d) Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas;
- e) Cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y las normas internacionales;
- f) Mejorar los informes obligatorios y voluntarios;
- g) Mejorar la gobernanza;
- h) Mejorar la seguridad y la confianza de las partes interesadas;
- i) Establecer una base fiable para la toma de decisiones y la planificación;
- j) Mejorar los controles;
- k) Asignar y utilizar de manera eficaz los recursos para el tratamiento del riesgo;
- l) Mejorar la eficacia y la eficiencia operacional;
- m) Mejorar el desempeño en materia de salud y seguridad, así como la protección ambiental;

- n) Mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes;
- o) Minimizar las pérdidas;
- p) Mejorar el aprendizaje de la organización; y
- q) Mejorar la capacidad de adaptación de la organización.

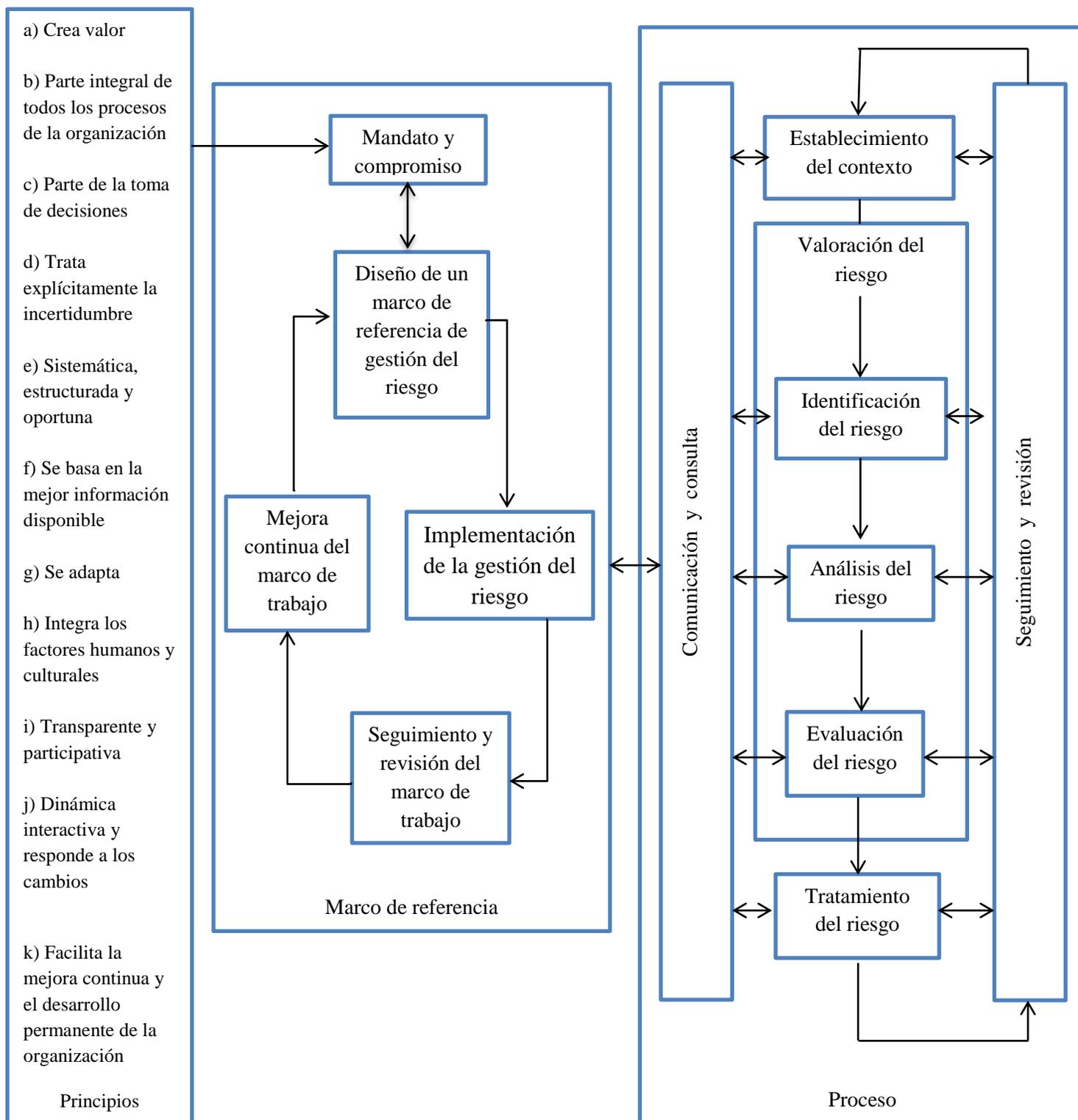
Esta Norma Técnica Salvadoreña está prevista para satisfacer las necesidades de una gran diversidad de partes interesadas; incluyendo:

- a) Las personas responsables de desarrollar la política de gestión del riesgo dentro de su organización;
- b) Las personas responsables de asegurar que el riesgo se gestiona de manera eficaz dentro de la organización, considerada en su totalidad o en un área, un proyecto o una actividad específica;
- c) Las personas que necesitan evaluar la eficacia de una organización en materia de gestión del riesgo; y
- d) Las personas que desarrollan normas, guías, procedimientos y códigos de buenas prácticas que, en su totalidad o en parte, establecen como se debe tratar el riesgo dentro del contexto específico de estos documentos.

Las prácticas y procesos de gestión actuales de muchas organizaciones incluyen componentes de gestión de riesgos, y muchas organizaciones ya han adoptado un proceso formal de gestión.

En esta Norma Técnica Salvadoreña, se utilizan las dos expresiones “gestión del riesgo” y “gestionar el riesgo”. En términos generales “gestión del riesgo” se refiere a la arquitectura (principios, marco de referencia y procesos) para gestionar los riesgos de manera eficaz, mientras que “gestionar el riesgo” se refiere a la aplicación de esta arquitectura a los riesgos particulares.

Figura 4 Relaciones entre los principios, el marco de referencia y el proceso de gestión del riesgo.



Fuente: NTS ISO31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.

1.4.1.1 Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Técnica Salvadoreña proporciona los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Además, esta Norma puede ser utilizada por cualquier tipo de empresa pública, privada o social, asociación, grupo o individuo. Por tanto, esta norma no es específica de una industria o sector.

Se puede aplicar a lo largo de toda la vida de una organización, y a una amplia gama de actividades, incluyendo estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos. Esta norma se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, tanto si sus consecuencias son positivas o negativas.

Se pretende que esta Norma Técnica Salvadoreña se utilice para armonizar los procesos de gestión del riesgo en las normas existentes o futuras. Proporciona un enfoque común en el apoyo de las normas que tratan riesgos y/o sectores específicos, y no sustituye a dichas normas.

Términos y definiciones

- ✓ Marco de referencia de la gestión del riesgo: conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implementación, el seguimiento, la revisión y la mejora continua de la gestión del riesgo en todos los niveles de la organización.
- ✓ Establecimiento del contexto: definición de los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establecen el alcance y los criterios de riesgo para la política de gestión del mismo.
- ✓ Valoración del riesgo: proceso global que comprende la identificación, el análisis y la evaluación del riesgo.

- ✓ Identificación del riesgo: proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos.
- ✓ Análisis del riesgo: proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.
- ✓ Nivel de riesgo: magnitud o combinación de riesgos, expresados en términos de la combinación las consecuencias y de su probabilidad.
- ✓ Evaluación del riesgo: proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo y/o su magnitud son aceptables o tolerables.
- ✓ Tratamiento del riesgo: proceso para modificar el riesgo que puede incluir:
 - a) Evitar el riesgo, decidiendo no iniciar o no continuar con la actividad que da lugar al riesgo;
 - b) Aceptar o aumentar el riesgo con objeto de buscar una oportunidad;
 - c) Eliminar la fuente de riesgo;
 - d) Cambiar la probabilidad;
 - e) Cambiar las consecuencias;
 - f) Compartir el riesgo con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo) ; y
 - g) Mantener el riesgo con base en una decisión informada.

Los tratamientos del riesgo que conducen al manejo de consecuencias negativas, en ocasiones se citan como “mitigación del riesgo”, “eliminación del riesgo”, “prevención del riesgo”, y “reducción del riesgo”.

1.4.1.2 Principios básicos para la Gestión del Riesgo

Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios (NTS ISO 31000:2009, 2009):

Tabla 4 *Principios de la NTS ISO 31000:2009*

1. Crea y protege valor:	Contribuye a la demostración del logro de los objetivos y el mejoramiento de su desempeño.
2. Está integrada en los procesos de una organización.	Debe ser parte de las actividades de la administración y una parte integradora de los procesos incluyendo a los de planificación estratégica y creación del cambio.
3. Forma parte de la toma de decisiones.	Ayuda en la toma de decisiones con mayor información de opciones, acciones prioritarias y alternativas.
4. Trata explícitamente la incertidumbre.	Toma en cuenta la naturaleza de la incertidumbre y como puede ser direccionado.
5. Es sistemática, estructurada y adecuada.	El enfoque de la gestión de riesgo contribuye a la eficiencia y al resultado consistente, comparable y confiable.
6. Está basada en la mejor información disponible.	La fuente de información para la gestión de riesgos corresponde a datos históricos, experiencias, comentarios de las partes interesadas, observación, pronósticos, criterios y juicios.
7. Está hecho a la medida.	Se alinea con el contexto interno y externo de la organización y con el perfil del riesgo.
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales.	Reconoce las capacidades, percepciones e intenciones de las personas externas e internas que facilitan a la contribución de los objetivos.
9. Es transparente e inclusiva.	La decisión de riesgo se encuentra en todos los niveles de la organización asegurando que la gestión de riesgo sea relevante y actualizada.
10. Es dinámica, reiterativa y sensible al cambio.	A pesar de los eventos que se susciten la gestión del riesgo mantiene sentido y respuesta al cambio.

11. Facilita la mejora continua de la organización.

Contribuye al desarrollo e implementación de estrategias que permiten un nivel de madurez apropiado en la gestión de riesgo.

Fuente: NTS ISO31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.

1.4.1.3 Marco de Referencia

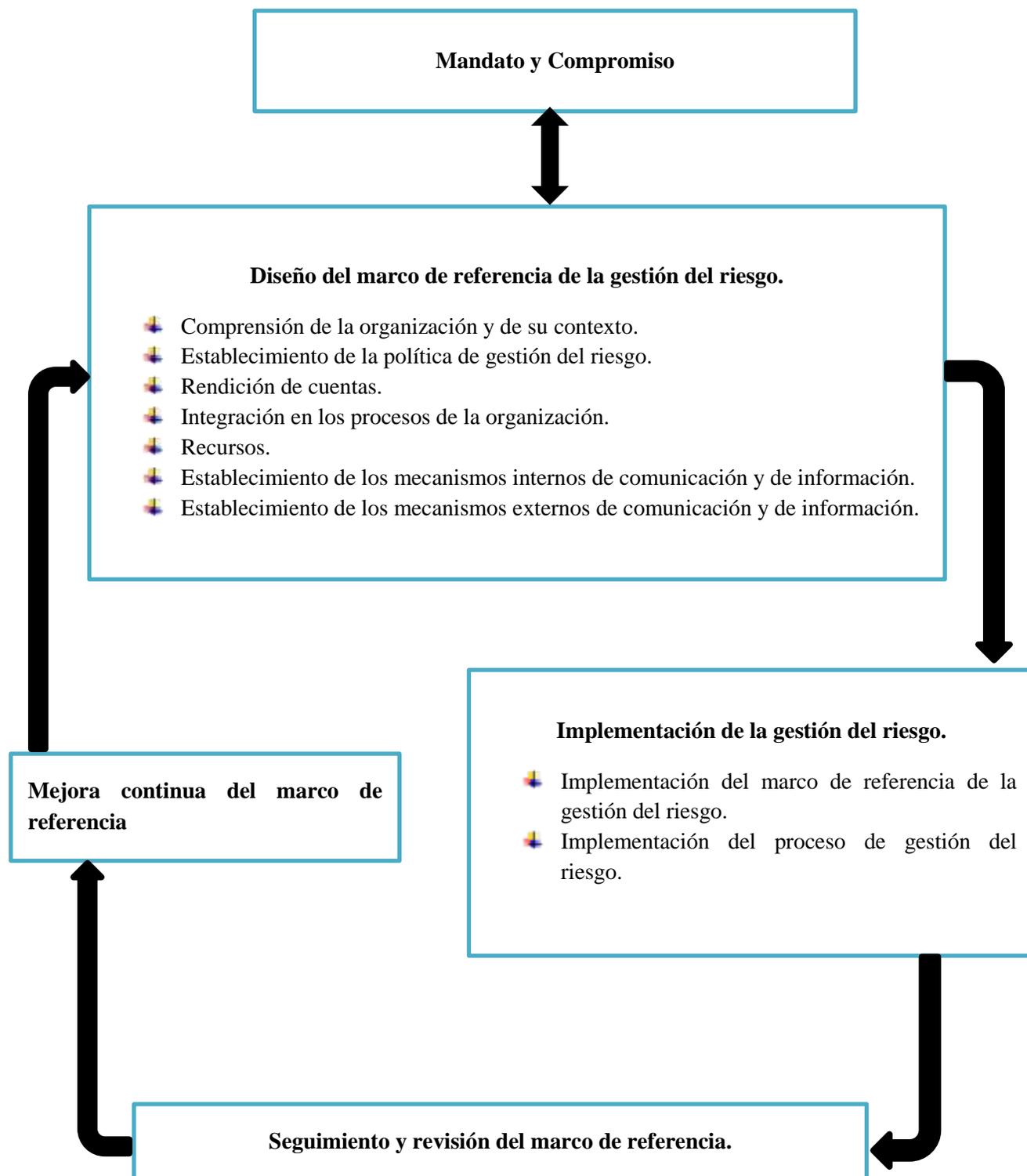
El éxito del modelo depende de la adecuada estructuración del marco de trabajo proveyendo fundamentos y criterios que se encontrarán centrados en los diferentes niveles de la organización. El marco de trabajo permite una administración de los riesgos alineados a un proceso ajustado al contexto de la organización, también hace posible el aseguramiento de una comunicación oportuna que sea usada para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades correspondientes.

Cabe indicar que este marco de trabajo no prescribe el sistema de administración de una organización pero facilita la integración de la gestión de riesgos con todo el sistema administrativo, recalcando que el proceso debe iniciarse en la alta dirección de la empresa, mostrando su compromiso y emitiendo directrices para la gerencia de los riesgos.

Si las prácticas y procesos de gestión existentes en una organización incluyen componentes de gestión del riesgo, o si la organización ya ha adoptado un proceso formal de gestión del riesgo para tipos o situaciones particulares del mismo o de situaciones de riesgo, entonces estos tipos se debería revisar y evaluar de forma crítica de acuerdo con esta Norma Técnica Salvadoreña, incluyendo los atributos contenidos en el anexo A, con el fin de determinar si han sido adecuados, así como su eficacia.

En la figura 5 se muestra la interrelación de los distintos componentes del marco de trabajo de una manera iterativa, también conocido como “estructura del sistema de gestión”. (NTS ISO 31000:2009, 2009)

Figura 5 Marco de Trabajo NTS ISO 31000:2009



Fuente: NTS ISO 31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.

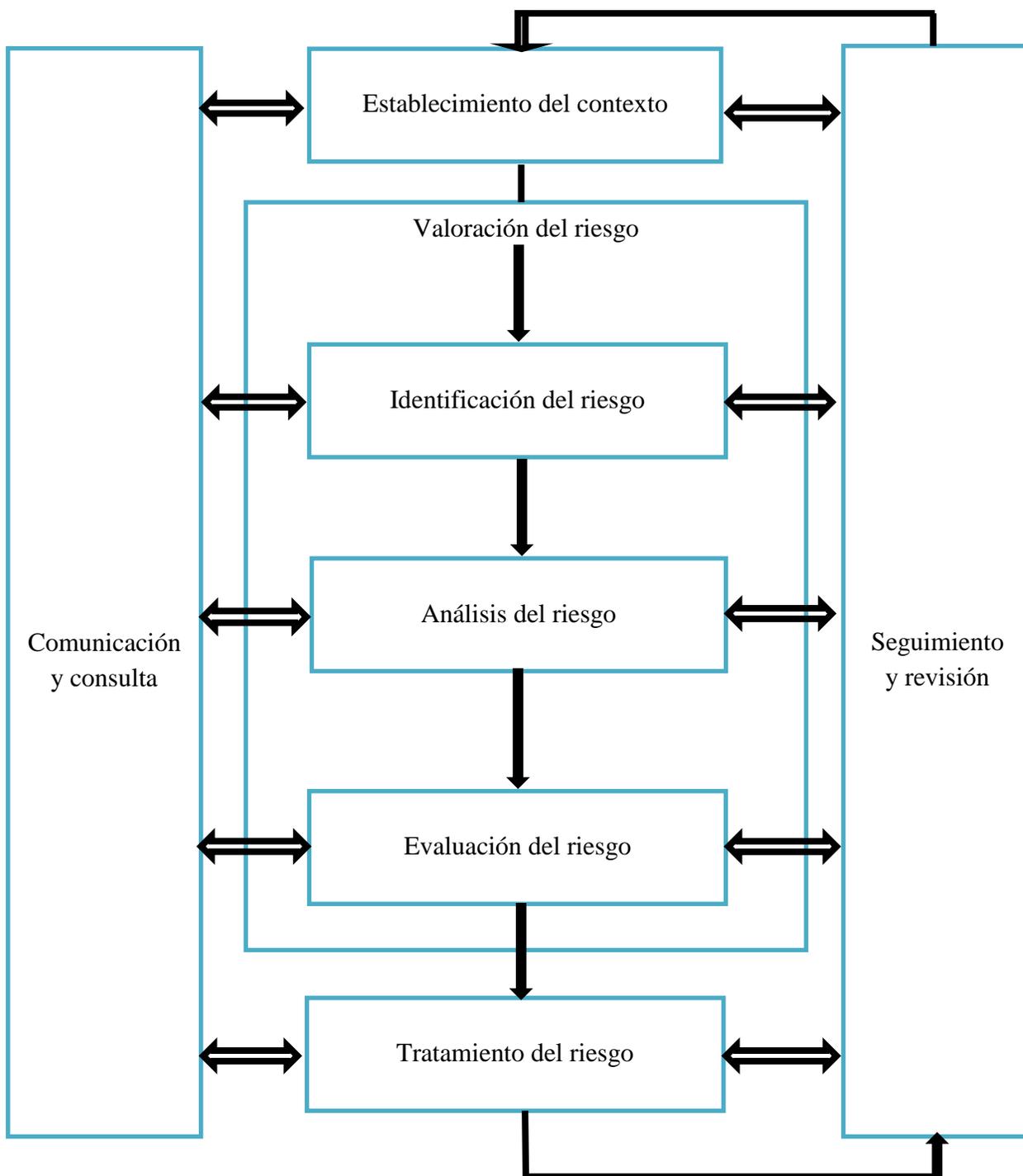
1.4.1.4 Procesos de la Gestión de Riesgos

Una vez conocidos los principios, el marco de trabajo que debe seguir la organización en este modelo de gestión de riesgos se muestra el tercer pilar fundamental el “Proceso de la Gestión de Riesgos” que se muestra en mayor detalle en la norma. (NTS ISO 31000:2009, 2009)

Debe considerarse que este tercer pilar forma parte integral de la cultura administrativa, está centrado en sus prácticas, y está relacionada a los procesos de negocios en la organización:

1. Comunicación y consulta: Con las diferentes partes interesadas internas y externos a lo largo de las distintas etapas del proceso de gestión de riesgos. De esta manera se logra reunir la experticia necesaria para analizar los riesgos.
2. Establecimiento del contexto: La organización articula sus objetivos y define los criterios internos y externos así como los factores de evaluación a considerar en la gestión de riesgo.
3. Apreciación del riesgo: Abarca el proceso de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
 - ✓ Identificación del riesgo: Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos.
 - ✓ Análisis del riesgo: Consiste en evaluar la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del mismo.
 - ✓ Evaluación del riesgo: Se refiere a la comparación de los resultados del análisis de los riesgos, con los criterios del mismo para determinar si su magnitud es aceptable o tolerable.
4. Tratamiento de los riesgos: Involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y su implementación. Es la etapa que permite evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con determinada actividad.
5. Seguimiento y revisión: Consiste en la revisión y vigilancia regular asignando las responsabilidades, asegurando que siempre se encuentre alineado el contexto con la organización.

Figura 6 Proceso de gestión del riesgo NTS ISO 31000:2009



Fuente: NTS ISO 31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.

1.5 Marco legal.

La base legal representa un parámetro al cual deben ajustarse las entidades para dar cumplimiento a las disposiciones estipuladas, para las regulaciones en lo aplicable a las empresas comercializadoras de electrodomésticos y que brindan líneas crediticias.

Tabla 5 *Principales leyes aplicables*

Marco Legal	Base Legal	Análisis
Ley Impuesto Sobre la Renta	Art. 37 Reglamento LISR Deudas Incobrables	Será deducible la deuda incobrable media vez cumpla con cierta información del deudor, nombre, origen, forma y constitución de la deuda, indicando fecha de otorgamiento y vencimiento, garantías, fiador, toda información que fundamente la deducción.
Código de Comercio	Capítulo VI Letra de Cambio Art. 702 al 765 y Capítulo VII Art. 788 al 792 Pagaré.	Para los efectos de esta normativa establece toda la documentación de garantías que amparan un financiamiento y por las cuales se pueda reclamar los réditos caídos; el descuento del pagaré no vencido se calculará al tipo de interés pactado en éste, o, en su defecto, al tipo legal; los intereses moratorios se computarán al tipo estipulado para ello; a falta de esta estipulación, al tipo de rédito fijado en el documento; y en defecto de ambos, al tipo legal.
Ley Impuesto Sobre la Renta.	Art. 38 Reglamento LISR. Deudas Incobrables	Cuando se trate de obligaciones que produzcan intereses, no podrá admitirse como deducción por concepto de deuda incobrable, un porcentaje mayor del interés pactado.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).	Capítulo I Transferencia de Bienes Muebles Corporales Hecho Generador art. 4 , 8, 16 Art. 22 Transferencia y retiro de Bienes	Hecho generador, momento de causa del impuesto, Constituye hecho generador las prestaciones de servicios provenientes de actos, contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra a pagar como una contraprestación. Contribuyentes del impuesto quienes en carácter de comerciantes mayoristas o al por menor realizan ventas o transferencias onerosa de dominio de bienes muebles.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Tipo de estudio

La investigación se desarrolló usando el método hipotético – deductivo, en donde se recopiló la información general del sector a investigar a través de la observación del o los fenómenos a analizar, posteriormente se formuló la hipótesis con el objeto de explicar el problema, la cual fue comprobada para saber si su enunciado era verdadero y por último se realizó el diagnóstico.

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis para el sector dedicado a la venta de electrodomésticos se realizó a los cargos de administrador o gerente de las empresas, ya que estos cuentan con el conocimiento y experiencia de dicha información apropiada sobre el riesgo que rodea cada una de las operaciones.

2.3 Universo y muestra

2.3.1 Universo

El universo estuvo conformado por 119 empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos, que están ubicadas geográficamente en el área del municipio de San Salvador, información brindada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) (Ver anexo N° 1)

2.3.2 Muestra

Se obtuvo el grado de confianza razonable en los resultados de la investigación, por tratarse de una población finita, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N - 1)e^2 + PQZ^2}$$

Dónde:

n= Muestra.

N= Universo.

Z²= Coeficiente de confianza al cuadrado.

e²= Margen de error al cuadrado.

P= Probabilidad de éxito de que la problemática exista.

Q= Probabilidad de fracaso.

Sustituyendo datos se obtiene:

n=?	e= 0.05
N=119	P= 0.96
Z= 1.96	Q= 0.04

Desarrollando la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{(119)(0.96)(0.04)(1.96)^2}{(119 - 1)(0.05)^2 + (0.96)(0.04)(1.96)^2} = 39.6697 \approx 40 \text{ Unidades}$$

Por lo tanto la muestra es de 40 empresas comercializadoras de electrodomésticos.

2.3.3 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica básica: la encuesta, con la cual se recolectaron los datos por medio de un cuestionario específico (Ver anexo N° 2).

2.3.4 Procesamiento de la información

Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos y su análisis fueron medio de tablas dinámicas en Microsoft Office Excel y gráficos en forma circulares, los textos se procesaron en Microsoft Office Word, y la presentación gráfica final se realizó en Microsoft Power Point.

2.3.5 Análisis e interpretación de datos

Se utilizó el análisis hipotético deductivo de variables, considerando la hipótesis, las variables e indicadores, relacionándolos con las preguntas del cuestionario, para analizar en qué medida se relacionaron con las variables en estudio. (Ver anexo N° 3)

2.3.6 Diagnóstico

De las 40 empresas que brindaron información el 100% operan bajo la forma de ventas al crédito por lo cual se encuentran altamente expuestas a riesgos en esa área y pueden dar origen a sucesos que ponen en peligro la continuidad del negocio, porque no poseen los controles necesarios para una correcta selección del cliente y los requisitos para otorgar un crédito son muy pocos, por lo que se otorgan créditos con un gran riesgo de perder la inversión.

Existe una mala verificación de los datos generales del cliente siendo estos fácilmente alterables, la falta de herramientas para comprobar el record crediticio y muchas veces los sistemas de consulta que utilizan, ya que un 36% de las empresas encuestadas solicitan referencias comerciales y estas no están actualizadas o carecen de credibilidad un 30% de los casos exige la solicitud de constancia de sueldo para verificar la capacidad de pago del solicitante y el 16% requiere el record crediticio, por ende el proceso se vuelve débil y vulnerable.

Las áreas que se ven más afectadas dentro de la empresa son las de evaluación del proceso de otorgamiento de ventas al crédito y análisis de los procesos de gestión de cobros, por que no existen procedimientos de ninguna de las dos áreas que explique claramente lo que se tiene que hacer para proceder de una manera eficiente, sólo se conocen políticas verbales que en ocasiones dan lugar a confusión y ello conlleva a un mal otorgamiento de créditos y a un alto índice de cuentas en mora.

El personal de la empresa no es retroalimentando en los conocimientos en áreas como: atención al cliente y procesos de gestión de cobros, no reciben una adecuada inducción, ni tienen establecido con exactitud su rol dentro de ésta; las instrucciones son comunicadas de manera informal lo cual repercute en la eficiencia del desempeño de las diferentes actividades de la organización.

El inventario de mercaderías se hace cada seis meses lo cual es un lapso muy prolongado para detectar anomalías, además el registro de inventarios se realiza a través de una computadora en hojas de Excel, dando como resultado errores y esto dificulta saber si la mercadería se tiene disponible y en ocasiones se deja de vender, por falta de información que se requiere de inmediato.

Por todo lo anterior el 47.50% de las empresas encuestadas consideran que un modelo de gestión de riesgos les sería de utilidad y les proporcionaría material de consulta para recomendar mejoras en aspectos de control interno y el 100% estarían dispuestas a recibir orientación o capacitación de cómo gestionar el riesgo.

Es muy importante poder identificar el nivel de medición y la forma en que las empresas gestionan el riesgo al que están expuestas, por la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto negativo en el alcance de los objetivos. Las áreas de otorgamiento de créditos, gestión de cobros, prácticas de la competencia, manejo de inventarios y uso de financiamiento; se encuentran vulnerables ante los diferentes tipos de riesgos entre los cuales pudimos encontrar: a) El otorgamiento de créditos presenta debilidades en cuanto a los requisitos solicitados. b) El proceso de gestión de cobros es muy deficiente lo cual conllevará a pérdidas económicas en sus operaciones. c) Inadecuado manejo de las existencias del inventario, este conforma un riesgo inminente de pérdida.

Todas las actividades de una organización, implican riesgo, mas aún; al no poseer mecanismos que logren mitigar en menor cuantía dichos riesgos. La carencia de una metodología de gestión de riesgo, resulta difícil para poder mitigarlos en los diferentes niveles de forma eficaz, eficiente y coherente y que los tratamientos adecuados satisfagan los criterios de cada riesgo. En tal sentido, la Norma Técnica Salvadoreña ISO 31000:2009 proporcionara los principios y las directrices genéricas sobre un modelo de gestión de riesgos para las empresas comercializadoras de electrodomésticos, esto contribuirá a una adecuada administración de los mismos en sus diferentes actividades y procesos, por ende aumentaría la probabilidad de alcanzar los objetivos, mejorar la eficacia y eficiencia operativa, minimizar las pérdidas, entre otros.

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO:
MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
ELECTRODOMÉSTICOS BASADO EN LA NORMA TÉCNICA SALVADOREÑA NTS ISO
31000:2009

3.1 Planteamiento del caso

El presente estudio tiene como finalidad proporcionar un modelo de gestión del riesgo desarrollado bajo los lineamientos establecidos en la norma NTS ISO 31000:2009, para las empresas de electrodomésticos en el municipio de San Salvador. El objetivo de esta herramienta es mostrar a este tipo de empresas las ventajas que se pueden lograr a partir de una adecuada gestión del riesgo; ya que cualquier negocio o actividad económica involucra un riesgo inherente. Su implementación es de gran importancia en las organizaciones, tanto en lo referente a la gestión del riesgo como en la creación de valor agregado al permitir la optimización de recursos y procesos, adicionalmente se obtienen otros beneficios como la reducción de costos, mejora de la imagen, credibilidad de la organización ante los clientes, proveedores y demás partes interesadas, el cumplimiento de los requisitos legales, el aumento de la competitividad, una mayor participación en el mercado y una mayor interacción del personal entre los diferentes niveles de la organización; todo lo anterior aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos esperados.

3.1.1 Objetivos de la propuesta

a) General

Elaborar un modelo de gestión basado en principios y directrices, para el cumplimiento de los objetivos en los procesos operativos de las empresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de San Salvador que contribuya a una adecuada administración del riesgo asociado a las diferentes actividades y procesos que conlleve al aumento de la probabilidad de alcanzar los objetivos, mejorar la eficacia y eficiencia operativa y minimizar pérdidas.

b) Específico

- ✓ Proporcionar un modelo de gestión de riesgo que permita identificar, analizar y evaluar los riesgos para el proceso operativo con el compromiso de la alta dirección bajo los lineamientos de la norma NTS ISO 31000:2009.

3.1.2 Importancia y justificación de la propuesta

a) Importancia

En la actualidad el sector dedicado a la comercialización de electrodomésticos carece de una metodología apropiada para la gestión del riesgo en todas sus áreas y procesos, por lo cual es vulnerable a ciertos factores de riesgo que inciden de forma negativa. La implementación del modelo de gestión contribuiría a una adecuada administración de los mismos.

b) Justificación

Según los resultados obtenidos de la investigación realizada, por medio de la cual se determinó la condición actual de las empresas comercializadoras de electrodomésticos, se pudo constatar la carencia de un modelo de gestión de riesgo para este tipo de empresas.

3.1.3 Diagnóstico de la empresa-FODA

La situación actual del sector dedicado a la comercialización de electrodomésticos se determinó haciendo uso de una herramienta de análisis situacional, la cual dio como resultado un diagnóstico general de la misma de acuerdo al estudio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el cual se presenta a continuación:

Tabla 6 Diagnóstico FODA

FODA	Puntos analizados	Estrategia
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios bajos. 2. Buena ubicación de mercado. 3. Distribuidores de marcas exclusivas. 4. Demanda constante de la mercadería. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener precios accesibles. 2. Incrementar y cumplir metas de ventas con marcas exclusivas. 3. Mantenimiento de altos estándares de calidad en los productos que se ofrecen a los clientes.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión en el mercado de electrodomésticos. 2. Alianzas estratégicas con empresas proveedoras. 3. Posibilidad de incursionar en el comercio electrónico. 4. Inversión para comercializar equipos tecnológicos y obtención de nuevos clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectar la apertura de nuevas sucursales. 2. Mantener relaciones comerciales armoniosas con las empresas proveedoras. 3. Dar a conocer a la administración los beneficios económicos que se pudieran obtener con el comercio electrónico.
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una adecuada organización administrativa, que contribuya al logro de los objetivos. 2. Falta de capacitación a los empleados en todas las áreas. 3. Controles internos débiles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalizar una estructura organizativa que este de acuerdo al tipo de operaciones. 2. Promover planes de capacitación a los empleados al menos una vez al año. 3. Hacer una revisión de los controles internos actuales y verificar su eficacia. 4. Promover la segregación de funciones en los empleados. 5. Procurar un buen ambiente laboral que favorezca el trabajo en equipo.
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de mercado. 2. Inflación de la economía. 3. Inseguridad de la zona. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener precios accesibles y altos estándares de calidad. 2. Reforzar planes de resguardo de las instalaciones, así como de la mercadería.

Fuente: Elaboración propia

Resultado del diagnóstico.

Al haber analizado los distintos componentes de la organización mediante el uso de la herramienta denominada FODA se pudo identificar que las empresas comercializadoras de electrodomésticos ubicadas en el municipio de San Salvador poseen condiciones de mercado muy importantes que les permiten en la actualidad mantenerse vigentes y lograr sus objetivos planteados; así como la perspectiva que estas tienen

acerca de su futuro previsible en el corto o mediano plazo orientados a las mejoras y el crecimiento aprovechando todas aquellas condiciones que les permitan de forma directa o indirecta lograr ese fin.

Sin embargo, se pudo determinar también que existen elementos internos que se encuentran asociados al riesgo que pueden afectar su entorno de forma negativa obstaculizando de alguna manera la consecución de los resultados esperados si no se toman las medidas correctivas adecuadas para mitigarlos y corregir esas desviaciones las cuales pueden verse agravadas por situaciones externas que en muchos casos están fuera del control de las entidades y ante lo cual se deben tomar medidas preventivas que permitan disminuir la posibilidad de impacto y consecuencias negativas de los mismos.

3.2 Abordaje y solución

Explicación general de la estructura

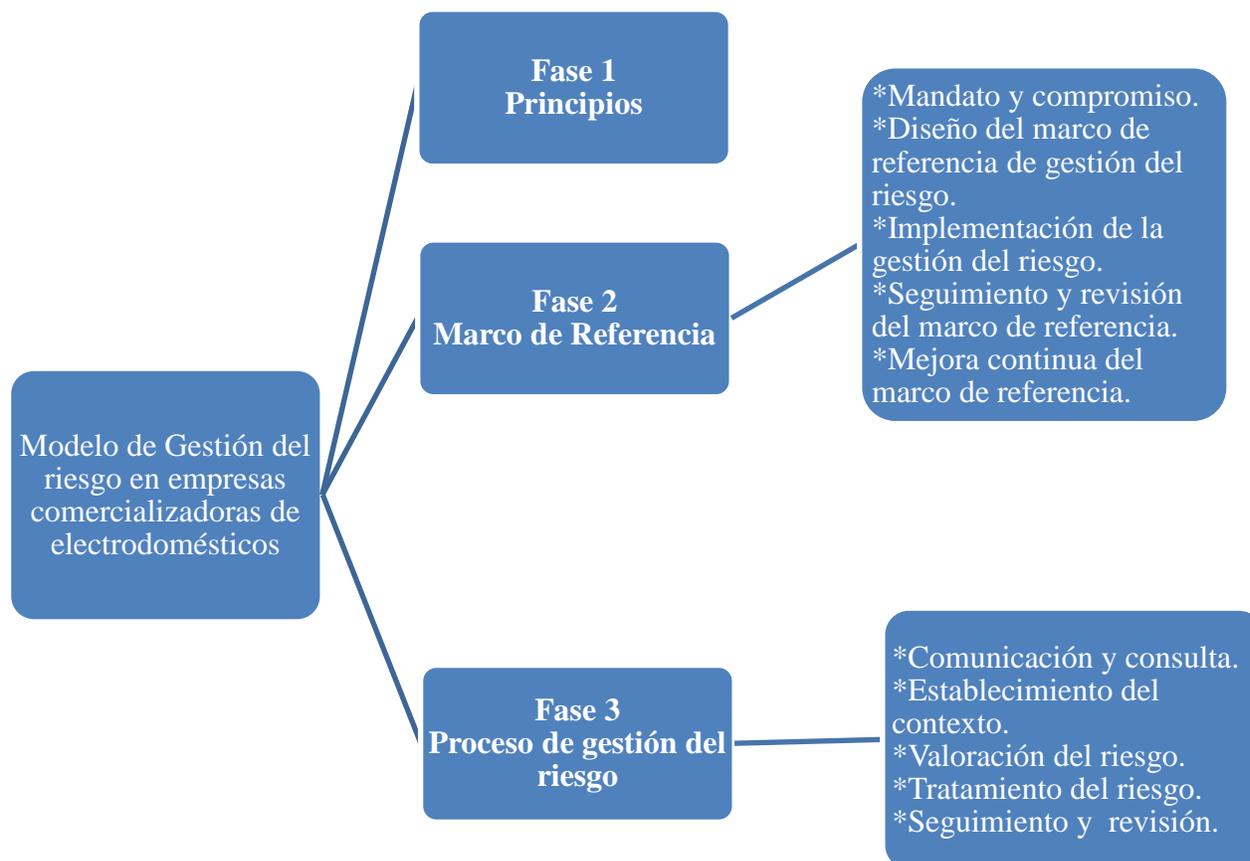
El modelo de gestión del riesgo propuesto, se fundamenta en la norma salvadoreña NTS ISO 31000:2009 denominada “Gestión del Riesgo, Principios y Directrices”, la cual propone tres fases para tal gestión:

- ✓ Fase 1 Principios
- ✓ Fase 2 Marco de Referencia
- ✓ Fase 3 Proceso de Gestión del Riesgo

En tal sentido la propuesta presentada en este capítulo se muestra en el siguiente esquema, y se desarrolla detalladamente a continuación, la cual servirá de modelo para que pueda ser retomado por las empresas a las que se ha dirigido.

Para tal efecto, se soluciona el caso a través de la simulación de creación y funcionamiento de la empresa “Para Todo, S.A. de C.V.”

Figura 7 Modelo de gestión de riesgo para empresas comercializadoras de electrodomésticos.



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

3.3 Desarrollo del caso

3.3.1 Aspectos Generales de la empresa

- ✓ Comercial Para Todo, S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos ubicada en la 13 avenida sur, numero 335, San Salvador, fundada al 20 de abril de 1992.
- ✓ Nació como un negocio familiar; sin embargo, con el paso del tiempo el volumen de sus operaciones empezó a crecer considerablemente, situación que motivó a la misma a constituirse en sociedad anónima de capital variable.

- ✓ En la actualidad cuenta con un total de 15 empleados fijos, a los cuales no se les exige para su contratación un nivel mínimo de estudios, ni experiencia en el área, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera, 10 vendedores, 1 secretaria/cajera, 1 contador, 1 vigilante y el gerente/propietario.
- ✓ Su actividad comercial es cíclica, debido a que los meses de mayor venta son mayo y diciembre, su principal fuente de ingresos proviene de la venta de electrodomésticos, siendo estas tanto al crédito como al contado.
- ✓ La mercadería que vende consiste en refrigeradoras, cocinas de gas, horno microondas, pantallas, planchas, licuadoras, equipos de sonido, entre otros.
- ✓ Las operaciones están centralizadas en la casa matriz.
- ✓ Posee 1 sucursal siempre ubicada en el municipio de San Salvador.
- ✓ Las oficinas, sala de ventas y bodegas están ubicadas en el mismo local.
- ✓ La sociedad tiene clientes claves.
- ✓ Proveedores mas importantes:
 - Mabe de El Salvador, S.A. de C.V.
 - Electroglobal, S.A. de C.V.
 - Industrias Magaña, S.A. de C.V.
 - Omnisport, S.A. de C.V.
 - Panasonic Centroamericana, S.A.
- ✓ La empresa se financia a través de préstamos bancarios y compras al crédito a sus proveedores.

FASE 1: Principios para la gestión del riesgo

3.4 Principios

Los principios para la gestión del riesgo, desarrollados e implementados por la empresa, se detallan y describen de la siguiente manera:

Tabla 7 *Principios de Gestión del Riesgo*

1. Creación y protección del valor.	Una adecuada gestión del riesgo contribuye de manera tangible con el logro de los objetivos de la empresa (generación de utilidades, continuidad del negocio y expansión en el mercado). Mejora general del desempeño (manejo de inventarios, proceso de venta al crédito, actitud frente a la competencia, manejo del financiamiento bancario). Beneficios (lograr un mayor conocimiento de la empresa, identificación de áreas críticas y tomar conciencia de la importancia de aplicar un modelo de gestión de riesgo).
2. Integración con los procesos de la organización.	El riesgo se gestiona en todas las áreas y niveles de la organización sobre todo en aquellas consideradas como críticas (créditos, gestión de cobros, practicas de la competencia, manejo de inventarios y uso de financiamiento) partiendo de la planeación estratégica la cual abarca todas las anteriores.
3. Toma de decisiones.	El gerente decidirá frente a situaciones de riesgos, según los manuales, modelos y guías de la organización, desarrollados para tomar decisiones de manera informada, priorizar los puntos mas críticos así como establecer planes de acción alternativos.
4. Tratamiento explícito de la incertidumbre.	Su enfoque está orientado en tres aspectos fundamentales: la incertidumbre, su naturaleza y la manera en que se puede tratar.
5. Sistematización, estructurada y oportunidad.	El riesgo se gestionara siempre con un enfoque sistemático, estructurado y oportuno, siendo eficiente y logrando resultados coherentes, comparables y fiables.
6. Uso de información.	Los riesgos de la organización se gestionaran haciendo uso de información histórica, experiencia propia y de la industria, retroalimentación de la partes interesadas, observación y juicio de expertos del giro y del sector empresarial de electrodomésticos.
8. Factores humanos y culturales.	Para la gestión del riesgo se tomo en cuenta las características culturales, sociales, políticas y humanas de los empleados de la organización que pudiera obstaculizar o dificultar el logro de los objetivos.

9. Transparencia e inclusión.	<p>La gestión del riesgo se realizara por empleados claves de las principales áreas de la organización siendo estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Otorgamiento de créditos ✓ Gestión de cobros ✓ Gestión de Inventario ✓ Gerencia General
10. Flexibilidad y vigencia.	<p>El mercado de electrodomésticos es un sector que se enfrenta a constantes cambios que vienen dados por la fluctuación de la economía, de las marcas, del nivel adquisitivo de los clientes, las prácticas de la competencia, entre otros factores, debido a ello la gestión de riesgos debe ser dinámica y sensible a los cambios, ya que se tiene que ir ajustando frecuentemente de acuerdo a la ocurrencia de los factores antes mencionados los cuales dan paso a la aparición de nuevos elementos de riesgo que también deben se abordados y tomados en cuenta para su mitigación.</p>
11. Mejora continua.	<p>Este es un proceso que se da por medio del seguimiento en el cual es importante realizar verificaciones periódicas en las que se analice el desempeño de cada una de las áreas (crédito, gestión de cobros, prácticas de la competencia, manejo de inventarios y uso de financiamiento) para constatar que los riesgos han sido mitigados y prevenir la ocurrencia de nuevas amenazas mediante la adopción de medidas preventivas que se traducen en mejoras continuas en la organización.</p>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación según NTS ISO 31000:2009

FASE 2: MARCO DE REFERENCIA

3.5 Marco de Referencia

Para Todo, S.A. de C.V., define el siguiente marco de referencia para la gestión del riesgo, para que este sea eficaz en la mitigación y control del mismo, y lograr de esta manera la continuidad del negocio y los objetivos propuestos.

El detalle de cada uno de los elementos que conforman el Marco de Referencia se desarrollan de acuerdo al esquema de la figura 5 “Marco de Trabajo NTS ISO 31000:2009” abordado en el capítulo 1:

3.5.1 Mandato y compromiso

El inicio de toda gestión de riesgo así como su eficacia dependen en gran medida del aporte de la dirección de la organización y de los planes de acción que se ejecuten para darle cumplimiento. Por lo tanto la administración deberá:

Tabla 8 *Mandato y compromiso*

NTS ISO 31000:2009	Mandato y compromiso
(4.2) (a)	a) Establecer medidas orientadas a la mitigación del riesgo en las diferentes áreas y niveles de la organización.
(4.2) (b)	b) Asegurar que las prácticas laborales, valores organizacionales y trabajo en equipo estén alineados con la política de gestión de riesgo implementada.
(4.2) (c)	c) Determinar los parámetros a los cuales se deben ajustar las acciones realizadas como parte de la gestión del riesgo las cuales deben guardar relación lógica con los indicadores del desempeño de la organización.
(4.2) (d)	d) Verificar que los objetivos propuestos por el modelo de gestión de riesgo sean compatibles con los objetivos y estrategias de la organización.
(4.2) (e)	e) Garantizar que los procedimientos adoptados para la mitigación del riesgo se encuentren dentro del marco de la legalidad tributaria y financiera así como el marco reglamentario.
(4.2) (f)	f) Designar una persona responsable de rendir cuentas y manejar cada una de las áreas de la organización (créditos, gestión de cobros, manejo de inventarios, prácticas inadecuadas de la competencia y uso de financiamiento).
(4.2) (g)	g) Asegurar la asignación de recursos económicos, técnico y documental necesarios para una adecuada gestión del riesgo.
(4.2) (h)	h) Dar a conocer a todas las áreas involucradas los beneficios derivados de su implementación.
(4.2) (i)	i) Verificar que todos los procesos que componen el modelo de gestión de riesgo continúan siendo adecuados.

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Diseño del marco de referencia de gestión del riesgo

3.5.2.1 Comprensión de la organización y de su contexto

Tabla 9 *Comprensión de la organización y de su contexto*

NTS ISO 31000:2009	Comprensión de la organización y de su contexto
(4.3.1) (a)	<p style="text-align: center;">Contexto Externo</p> <p>a) Esta empresa se caracteriza por poseer elementos externos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes pertenecientes a un estrato social por lo general de clase baja. ✓ Sus operaciones están ubicadas dentro de un mercado altamente competitivo. ✓ En cuanto a su ubicación geográfica se encuentra situada en áreas con altos índices delincuenciales. ✓ Hace uso del financiamiento bancario como fuente para el abastecimiento de sus inventarios; cabe mencionar que los proveedores otorgan plazos definidos previamente para el pago de la mercadería. ✓ El modelo socioeconómico del neoliberalismo gobierna la economía, ya que persiste la oferta y la demanda y por ende existe la libre competencia. ✓ Las remesas del exterior son un factor clave para la generación de ingresos para esta empresa en particular. ✓ De acuerdo al volumen de sus operaciones están sujetas al cumplimiento de requisitos legales (pago de impuestos, tasas municipales, entre otros) ✓ El registro de sus operaciones se realiza a través de un sistema computarizado así como el pago de los impuestos por medio del modulo de declaraciones electrónicas tributarias (DET).

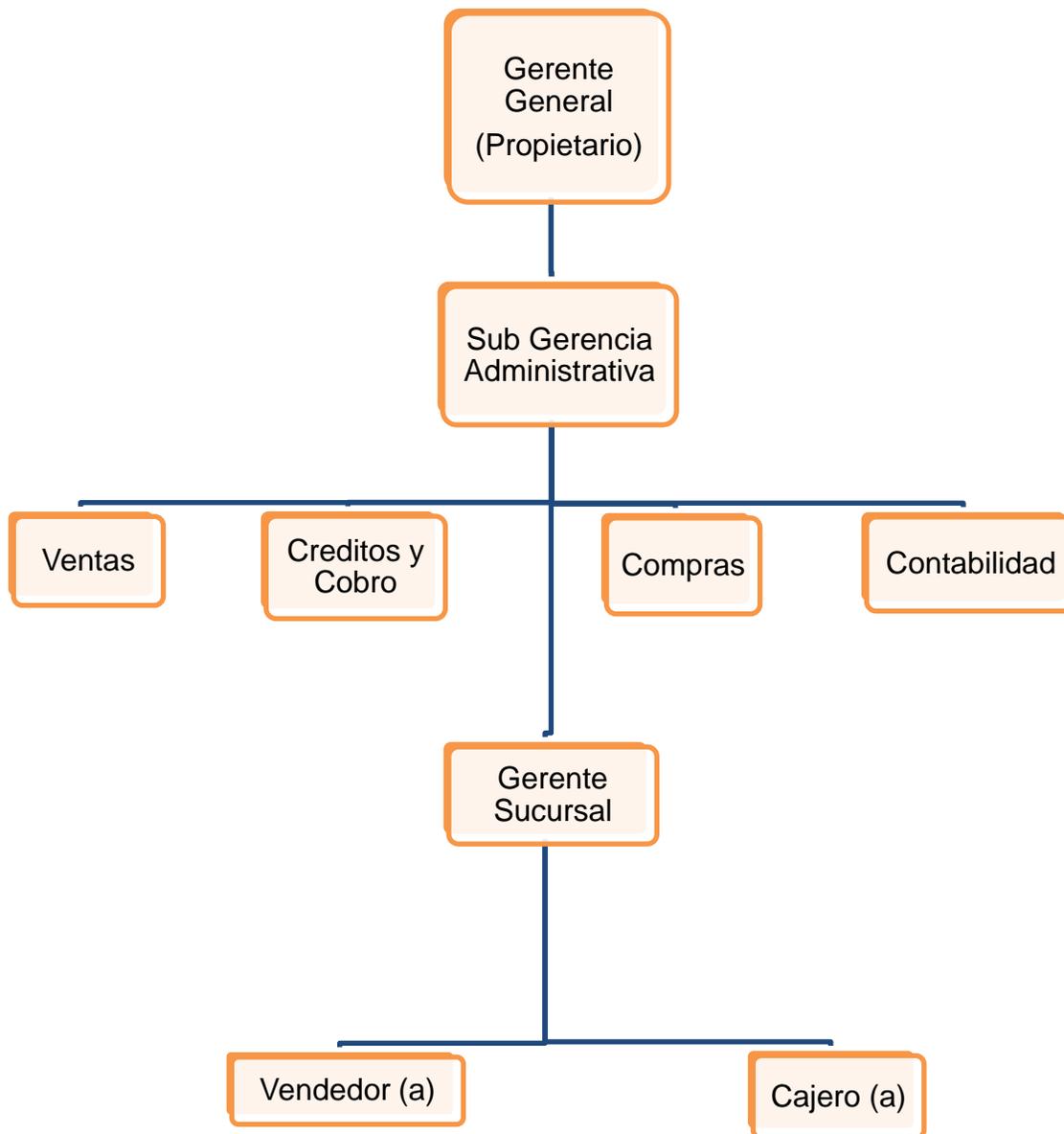
Contexto Interno	
(4.3.1) (a)	<p>a) Esta empresa se caracteriza por poseer elementos internos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se encuentra constituida bajo la forma de personas jurídicas, en este caso la gobernanza se ejerce por medio de un administrador único es el propietario, siendo los accionistas conyugues e hijos. ✓ La estructura organizativa incluye la casa matriz y una sucursal como se muestra en la figura 8. ✓ Las funciones de cada departamento están orientados según la naturaleza de cada puesto, la obligación de rendir cuentas es de forma ascendente desde cada uno de los niveles directamente hasta el gerente general o propietario.
(4.3.1) (b)	<p>b) Algunas de las políticas, objetivos y estrategias que se implementan son las siguientes:</p> <p style="text-align: center;">Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de inventarios semestrales o en casos extraordinarios. ✓ Bonificación por ventas mensuales. ✓ Descuentos a empleados por falta de inventarios. ✓ Descuentos por pronto pago. ✓ Descuento por llegadas tardías. <p style="text-align: center;">Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener mejores utilidades en relación al año anterior. ✓ Alcanzar metas de ventas. ✓ Brindar mejor servicio al cliente. <p style="text-align: center;">Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento de altos estándares de calidad en los productos. ✓ Sostener relaciones comerciales armoniosas con las empresas proveedoras. ✓ Promover planes de capacitación a los empleados al menos una vez al año. ✓ Fomentar un buen ambiente laboral que favorezca el trabajo en equipo.

(4.3.1) (c)	c) La contratación de los empleados la realiza directamente el propietario de la empresa previa entrevista personal no importando el área a la que apliquen ni el grado de estudios que posean a nivel de vendedores.
(4.3.1) (d)	d) La difusión de información a nivel interno no esta documentada de forma escrita, se da a conocer de forma verbal. La toma de decisiones es una tarea que se encuentra exclusivamente en manos del propietario o gerente de la empresa.
(4.3.1) (e)	e) Los accionistas, gerentes y empleados deben poseer una relación transparente.
(4.3.1) (f)	<p>f) Entre las principales normas, hábitos y valores adoptadas en el desempeño de las actividades se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso restringido de aparatos celulares dentro de las horas laborales. ✓ Cumplimiento del horario de trabajo establecido el cual es de lunes a sábado de 8:00 am a 5:00 pm ✓ Justificación por escrito que respalde un permiso laboral. ✓ Cuidar el mobiliario, equipo y en general toda la mercadería destinada para la venta. ✓ Ambiente de confort para que el cliente reciba la mejor atención. ✓ Iniciativa propia para la realización de sus labores. ✓ Transparencia en el desempeño de las labores. ✓ Velar siempre por los intereses de la organización. ✓ Personal consiente sobre la importación de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Organigrama de Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

“Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”



Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.2 Establecimiento de la política de gestión del riesgo

La política de gestión del riesgo de “Para Todo, S.A. de C.V. se detalla enseguida:

Tabla 10 *Establecimiento de la política de gestión del riesgo*

NTS ISO 31000:2009	Establecimiento de la política de gestión de riesgo
(4.3.2) (a)	a) Las áreas de otorgamiento de crédito, gestión de cobros, prácticas de la competencia, manejo inventarios y uso de financiamiento, son las más vulnerables en la empresa, por lo que es de suma importancia la adopción de un modelo que proporcione los principios y directrices que garanticen un adecuado tratamiento del riesgo.
(4.3.2) (b)	b) La empresa debe contar con políticas internas debidamente documentadas y ser diseñadas de forma tal que puedan contribuir al logro de los objetivos de la misma y a la vez estar alineadas con las políticas de la gestión de riesgo.
(4.3.2) (c)	c) La responsabilidad y obligación de rendir cuentas en materia de gestión del riesgo serán los empleados, los encargados de cada área, gerentes y/o propietarios de la empresa.
(4.3.2) (d)	d) El conflicto de intereses se tratara con medidas preventivas tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser proactivo en la comunicación. (Hablar el tema divergente con las personas involucradas) ✓ Ser transparente. (El silencio genera dudas y sospechas, la transparencia total evita problemas y malos entendidos) ✓ Alternativa de solución (Hay que solucionar los conflictos reales detectados en la organización que aún persisten a pesar de haber tratado de resolverlos mediante el diálogo y la transparencia)
(4.3.2) (e)	e) La empresa esta consiente de invertir y poner a disposición los recursos necesarios para la implementación del modelo pues reconoce los múltiples beneficios que aportaría.
(4.3.2) (f)	f) Para medir el desempeño y efectividad de la gestión de riesgos se hará uso de una matriz de riesgo la cual constituye una herramienta de control y de gestión.
(4.3.2) (g)	g) La empresa esta comprometida a revisar y mejorar sus políticas de gestión del riesgo periódicamente cada año.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.3 Rendición de cuentas

Para Todo, S.A. de C.V. establece la rendición de cuentas, la autoridad y las competencias para la gestión del riesgo, de la siguiente manera:

Tabla 11 *Rendición de cuentas*

NTS ISO 31000:2009	Rendición de cuentas
(4.3.3) (a)	a) El ente encargado o responsable de gestionar el riesgo es la administración, ya que de materializarse afectaría de manera significativa los objetivos de la organización.
(4.3.3) (b)	b) La responsabilidad y obligación de rendir cuentas en materia de gestión del riesgo corresponde a los empleados, los encargados de cada área, gerente y/o propietario de la empresa.
(4.3.3) (c)	c) La colaboración de los demás empleados es vital para conocer a detalle el desarrollo de las actividades identificar factores de riesgo.
(4.3.3) (d)	d) Se establecen indicadores de desempeño para cada área: otorgamiento de créditos, gestión de cobros, y gestión de inventarios para evaluar trimestralmente la eficiencia, eficacia y efectividad, se informará internamente con la misma frecuencia a la gerencia general de la sucursal.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.4 Integración en los procesos de la organización

La gestión del riesgo incluye a todos los niveles jerárquicos de la organización “Para Todo, S.A. de C.V.” y se detalla a continuación:

3.5.2.5 Recursos

Tabla 12 *Recursos para la gestión del riesgo*

NTS ISO 31000:2009	Recursos
(4.3.5) (a)	a) El gerente general y el administrador de la sucursal gestionarán el riesgo para lo cual se les capacita al respecto anualmente con el fin que desarrollen habilidades requeridas y que a través de la experiencia acumulada sean competentes.
(4.3.5) (b)	b) La organización destinará anualmente un presupuesto para la dotación de los recursos necesarios para la adecuada gestión del riesgo.
(4.3.5) (c)	c) Los procesos donde se gestionan riesgos son: otorgamiento de créditos, gestión de cobros y gestión de inventarios; los métodos y herramientas a utilizar son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ entrevista a personal por parte del responsable de identificación del riesgo. ✓ Análisis de fortalezas y debilidades FODA. ✓ Análisis cualitativo ✓ Análisis cuantitativo
(4.3.5) (f)	f) Los programas de formación se orientan a la gestión del riesgo crediticio y se desarrollaran anualmente.

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.6 Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación e información

El detalle es como sigue:

Tabla 13 *Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación e información*

NTS ISO 31000:2009	Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación e información
(4.3.6) (a) (b)	a) y b) Las áreas y procesos claves de la gestión de riesgos y las modificaciones resultantes se comunicaran oportunamente a la gerencia general y de sucursal.
(4.3.6) (c)	c) Trimestralmente se informara a la gerencia general y de sucursal sobre los resultados obtenidos de la gestión del riesgo.

Fuente: elaboración propia.

3.5.2.7 Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación e información

El detalle es como sigue:

Tabla 14 *Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación e información*

NTS ISO 31000:2009	Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación e información
(4.3.7) (a)	a) La empresa deberá tener la certeza de que las partes interesadas externas (acreedores, proveedores, bancos, clientes, entre otros) participarán de forma activa y aportarán información eficaz que apoye la gestión del riesgo, a través de encuestas semestrales.
(4.3.7) (b)	b) Se emitirán y presentaran informes de la gestión del riesgo en forma trimestral, en apego a las leyes salvadoreñas.
(4.3.7) (d)	d) La comunicación y difusión de los resultados de la gestión de riesgo se hará a través de la memoria anual de labores de la organización y se depositara en el sitio web de la misma.

Fuente: elaboración propia.

3.5.3 Implementación de la gestión del riesgo

3.5.3.1 Implementación del marco de referencia de gestión del riesgo

El detalle es como sigue:

Tabla 15 *Implementación del marco de referencia de gestión del riesgo*

NTS ISO 31000:2009	Implementación del marco de referencia de gestión del riesgo
(4.4.1) (a) (b)	a) y b) La empresa deberá establecer los tiempos estrictamente definidos durante los cuales se llevaran a cabo los distintos procesos que formaran parte del marco de referencia en el contexto de la aplicación del modelo de gestión de riesgo, así mismo deberá definir la estrategia adecuada a utilizar con el objeto de lograr este fin.
(4.4.1) (c)	c) Tal como se desarrollo en el literal b) del numeral 4.3.7 d)
(4.4.1) (d)	d) Desarrollar el ciclo de operaciones de la empresa (planeación, procesos, actividades e información que se deben realizar para cumplir con los objetivos de la entidad), aplicando los lineamientos establecidos para cumplir con el fin de esta norma.
(4.4.1) (e)	e) Realizar reuniones periódicas en las cuales se de a conocer los resultados de la gestión del riesgo y en las cuales se involucra el personal de la organización de forma tal que se familiaricen con los lineamientos establecidos por este.
(4.4.1) (f)	f) Mantener una comunicación fluida con las partes interesadas para obtener información que muestre que el marco de referencia de la gestión del riesgo continua siendo apropiado.

Fuente: elaboración propia.

3.5.3.2 Implementación del proceso de gestión del riesgo

La gestión del riesgo debe implementarse de forma integrada en todos los niveles y áreas de la organización y debería formar parte esencial en todas sus prácticas y procesos.

3.5.4 Seguimiento y revisión del marco de referencia

El detalle es como sigue:

Tabla 16 *Seguimiento y revisión del marco de referencia*

NTS ISO 31000:2009	<i>Seguimiento y revisión del marco de referencia</i>
(4.5) (a) (b) (c) (d)	a), b), c) y d) Definir indicadores (eficacia, eficiencia y efectividad) que permitan medir (funcionamiento, progreso y desviaciones) de forma periódica la idoneidad del marco de referencia del sistema de gestión del riesgo tanto en su contexto externo e interno y que se encuentre acorde a la situación actual de la organización; así como difundir los informes respectivos y realizar la debida revisión del actual marco antes mencionado.

Fuente: elaboración propia.

3.5.5 Mejora continua del marco de referencia

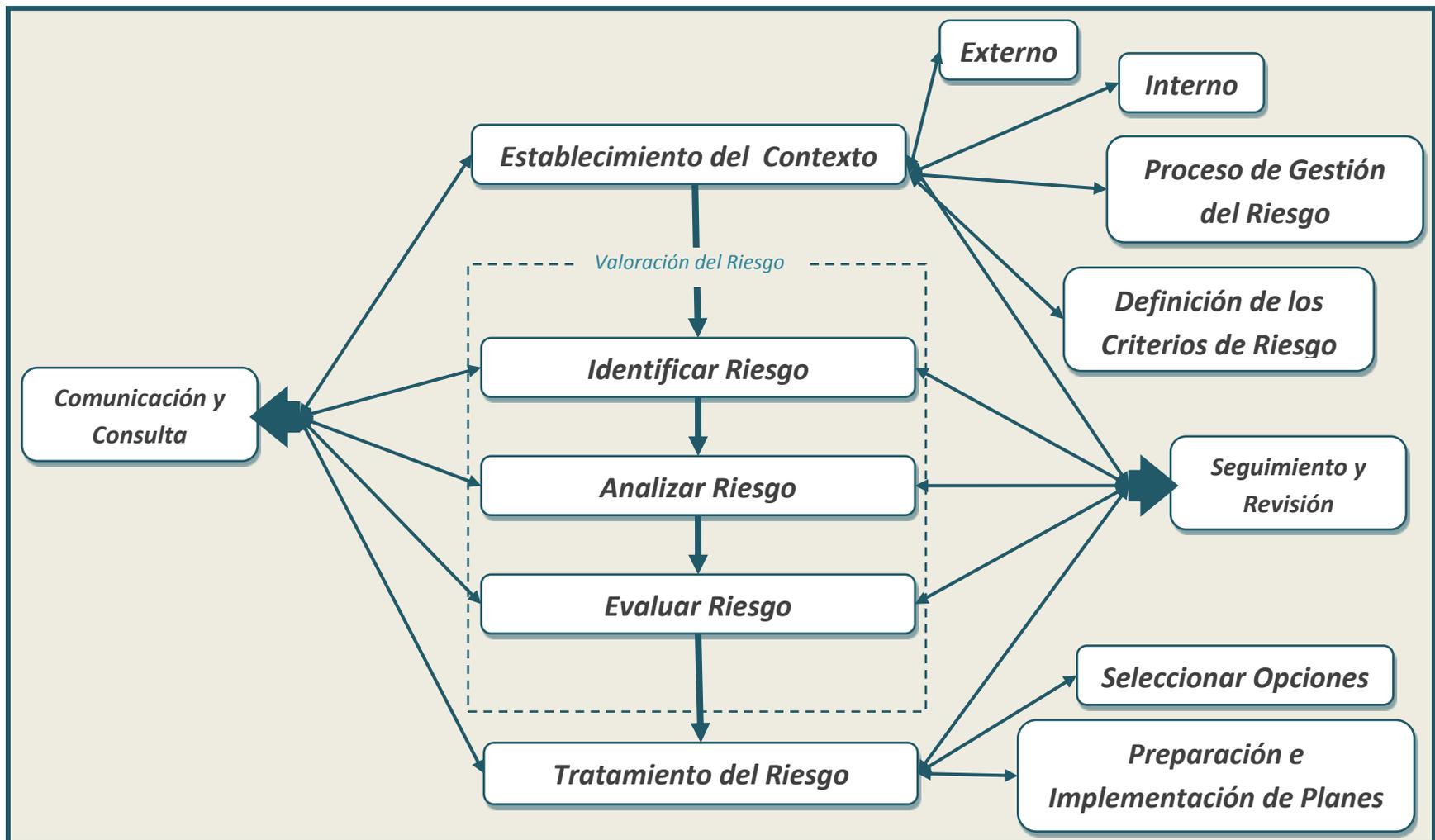
La organización deberá realizar en base a los resultados obtenidos del seguimiento y revisión del marco de referencia, medidas de mejoramiento en materia de gestión del riesgo, también sobre las políticas y el plan de gestión del riesgo incluyendo su cultura de gestión.

Se presenta a continuación el esquema de Proceso de Gestión del Riesgo y luego se desarrolla detalladamente cada uno de sus elementos:

FASE 3: PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO

3.6 Proceso de gestión del riesgo

Figura 9 *Proceso de Gestión del Riesgo*



Fuente: Elaborado por grupo de investigación según NTS ISO 31000:2009

3.6.1 Comunicación y consulta

Establecer planes de comunicación y consulta entre las partes interesadas internas y externas, es de vital importancia para abordar temas propios de la gestión de riesgo.

El detalle es como sigue:

Tabla 17 *Comunicación y consulta*

NTS ISO 31000:2009	<i>Comunicación y consulta</i>
(5.2) (a)	a) Establecer el contexto interno y externo donde se implementara el modelo de gestión del riesgo así como las partes interesadas y todos los aspectos relacionados.
(5.2) (b)	b) Entender las razones que motivan a la organización para implementar un modelo de gestión de riesgo.
(5.2) (c)	c) Facilitar la identificación correcta de los riesgos mediante el conocimiento pleno del entorno.
(5.2) (d) (e)	d) y e) Tomar en cuenta el juicio aportado de los elementos directamente implicados en cada área a evaluar.
(5.2) (f)	f) Concientizar a la organización sobre los múltiples beneficios que aportaría un adecuado tratamiento de los riesgos.
(5.2) (g)	g) Adecuar los cambios de forma paulatina en el proceso de gestión del riesgo.
(5.2) (h)	h) Promover los canales adecuados de comunicación y consulta en los que se puede identificar a detalle cada uno de los factores intervinientes.

Fuente: elaboración propia.

3.6.2 Establecimiento del contexto

3.6.2.1 Establecimiento del contexto externo

3.6.2.2 Establecimiento del contexto interno

Es importante asegurar que los objetivos e inquietudes de las partes interesadas se tomen en cuenta cuando se desarrollen los criterios del riesgo en el contexto externo e interno. El contenido de este punto fue abordado en el numeral 3.5.2.1 “Comprensión de la organización y de su contexto”.

3.6.2.3 Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo

El detalle es como sigue:

Tabla 18 *Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo*

NTS ISO 31000:2009	Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo
(5.3.4) (a)	a) Definir de forma apropiada los procesos que se deben seguir para lograr los objetivos trazados por el modelo de la gestión de riesgo.
(5.3.4) (b)	b) Asignar las responsabilidades específicas a cada personal y áreas involucradas en el tratamiento de los riesgos.
(5.3.4) (c)	c) Definir específicamente cuales serán las áreas sometidas a la evaluación y cual será la cobertura en el marco de las actividades propias del modelo así como aquella que por su naturaleza pueden o no ser tomadas en cuenta.
(5.3.4) (d) (e)	d) y e) La definición del proceso de gestión de riesgos en las empresas comercializadoras de electrodomésticos se establecerá en base a términos de tiempo necesario.
(5.3.4) (f)	f) La valoración del riesgo es una tarea que se realiza en forma conjunta (en equipo). Todo el personal con independencia de su cargo puede contribuir al funcionamiento y fortalecimiento del sistema de gestión de riesgo, transformándolo en una herramienta que ayude al logro de los objetivos.

(5.3.4) (g)	g) El método utilizado para evaluar el desempeño será el denominado investigación de campo el cual se desarrolla en base a entrevistas por un especialista en evaluación por medio de un superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados y la eficacia de las actividades realizadas.
(5.3.4) (h)	h) Identificados los riesgos de manera adecuada por el modelo de gestión se deben tomar las medidas pertinentes que sean necesarias para mitigarlo.
(5.3.4) (i)	i) La identificación de los riesgos requiere la realización de estudios del entorno interno y externo de la empresa con el objetivo de ubicar las áreas críticas; en tal sentido es necesario que la organización genere todas las condiciones necesarias para llevar a cabo dicho estudios.

Fuente: elaboración propia.

3.6.2.4 Definición de los criterios de riesgo

El detalle es como sigue:

Tabla 19 *Definición de los criterios de riesgo*

NTS ISO 31000:2009	<i>Definición de los criterios de riesgo</i>
(5.3.5) (a)	a) Para poder definir un criterio de riesgo se debe tener claro la causa que lo originó, el sector sobre el cual recae el impacto y las consecuencias que este provocaría ya que estos factores en su conjunto permitirán establecer un parámetro en base al cual un riesgo será evaluado.
(5.3.5) (b)	b) La probabilidad se definirá como la medida de la oportunidad de la ocurrencia, expresado como un número entre cero y uno, en donde cero es la imposibilidad y 1 la certeza absoluta.

Fuente: elaboración propia.

3.6.3 Valoración del riesgo

La valoración del riesgo es el proceso global de identificación, análisis y de evaluación del riesgo. (5.4.1 NTS ISO 31000:2009)

3.6.3.1 Identificación del riesgo

La identificación del riesgo, se realiza determinando las fuentes, causas y consecuencias potenciales, con base en los factores internos y/o externos analizados para la organización, y que pueden afectar al logro de los objetivos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la organización, relacionados con los objetivos de los procesos y los organizacionales. (5.4.2 NTS ISO 31000:2009)

Definiciones Claves

Descripción del riesgo:

Componentes básicos del riesgo: fuentes, evento, causas y consecuencias.

Fuente de riesgo:

Elemento que solo o en combinación tiene el potencial de originar un riesgo.

Evento:

Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

Peligro:

Fuente de daño potencial.

Propietario del riesgo:

Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo.

La identificación de los riesgos es un proceso que permite que todos los empleados de la organización los visualicen, de tal forma que puedan definir la causa que los origina y los factores de riesgo que estos conllevan tanto a nivel interno como externo así como los efectos que estos originarían. Cabe mencionar la importancia de priorizar aquellos riesgos que representan mayor nivel de peligro para la organización que puedan afectar el normal desempeño y por ende obstaculizar el logro de los objetivos.

Manejar los riesgos de forma adecuada implica tener claro el significado de los siguientes conceptos:

- ✓ Proceso: Proceso al cual se le relacionan los riesgos identificados.
- ✓ Objetivo del proceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- ✓ Riesgo: Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Aspectos a tener en cuenta para la identificación de los riesgos:

- Entender el proceso.
 - Identificar los objetivos de los procesos.
 - Buscar los objetivos claves de decisión en el proceso.
 - Identificar “qué puede fallar” para cada proceso.
 - Sentido común.
-
- ✓ Causas (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.
 - ✓ Descripción: Se refiere a las características generales o la forma en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
 - ✓ Efectos o Consecuencias: Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la organización; generalmente ocurren sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza.

Identificación de riesgos

Como no es posible trabajar todos los riesgos, estos deben ser priorizados para ello se sugiere el siguiente formato de identificación del riesgo.

Tabla 20 *Identificación de riesgos Área: “Otorgamiento de Créditos”*

Proceso: Otorgamiento de Créditos			
Objetivo del Proceso: Facilitar que personas con ingresos económicos limitados puedan acceder a la adquisición de bienes.			
CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFECTOS (Consecuencias)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de empresas solicitan como requisito más importante el DUI. 2. Otro grupo considera que los requisitos (NIT, constancia de sueldo y referencias personales) son la segunda opción más importante. 	R1. Selección Inadecuada de clientes.	Altos índices de clientes en mora y cuentas por cobrar.	Pérdidas económicas y de bienes.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo un porcentaje de las empresas (50%) hacen uso de una opción que garantice el pago del adeudo. 	R2. Carencia de una herramienta que garantice la recuperación del crédito.	Altos índices de cuentas incobrables.	Pérdidas económicas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo un porcentaje de las empresas (40%) realiza verificación de récord crediticio del cliente. 	R3. Bajo nivel de verificación del record crediticio.	Mala verificación de los datos generales del cliente, ya que no se poseen herramientas que garanticen el endeudamiento del cliente.	Pérdidas económicas. Desconocimiento de uso de herramientas que ayuden a verificar la credibilidad de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Identificación de riesgos Área: “Gestión de Cobros”

Proceso: Gestión de Cobros			
Objetivo del Proceso: Gestiones y/o acciones que se realizarán para obtener un cobro favorable, en su vencimiento o pasado éste con la menor mora posible.			
CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
1. Ausencia de un departamento encargado de la gestión de cobro.	R4. Inadecuado control de la gestión de cobros.	No poseen manuales escritos o autorizados por la administración para la gestión de cobros.	Perdidas económicas por alta morosidad en la cartera de clientes y por ende exposición al fraude dentro de la entidad.
1. Bajo nivel educativo. 2. Baja capacidad de análisis. 3. Escasos conocimientos contables. 4. Escasos conocimientos legales.	R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros.	No se brinda capacitación que ayude a mejorar la forma de operar.	Falta de capacitación al personal, que genera un riesgo alto, tanto para el otorgamiento y gestión de cobros.
1. Cobro vía telefónica 2. Visita personales en el domicilio del deudor. 3. El cobro judicial no es utilizado por la mayoría por los costos que representa pero es considerado uno de los más efectivos.	R6. Mala selección del medio utilizado para realizar el cobro.	Falta de estrategias para que los clientes paguen sus créditos en el tiempo estipulado.	Pérdida económica por el aumento de riesgo de no pago y dificultades al gestionar el cobro.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Identificación de riesgos Área: “Prácticas de la competencia”

Proceso: Prácticas de la competencia			
Objetivo del Proceso: Realización de actividades de honestidad dudosa.			
CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
1. Bajos recursos financieros para propaganda y publicidad. 2. Bajo nivel de conocimiento del mercado en los precios y formas de pago. 3. No poseen mejores sistemas de información. (plazo de entrega) 4. Precios abajo del costo de los artículos.	R7. Prácticas agresivas y desleales de la competencia.	Comportamiento anticompetitivo.	Pérdidas económicas, de imagen, credibilidad y confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Identificación de riesgos Área: “Inventarios”

Proceso: Inventarios			
Objetivo del Proceso: Eficiente registro documental de los bienes.			
CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
1. Lapsos muy prolongados en la toma física de inventarios.	R8. Detección inoportuna de diferencias en inventario.	Descontrol en el manejo de existencias.	Pérdidas económicas.
1. No existe una persona que se encargue única y exclusivamente de administrar los inventarios.	R9. Mala administración de los inventarios y falta de idoneidad del encargado de los mismos.	Personal sin la competencia adecuada para el manejo de los inventarios.	Pérdida de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24 *Identificación de riesgos Área: “Uso de financiamiento”*

Proceso: Uso de financiamiento			
Objetivo del Proceso: Hacer buen uso de financiamiento bancario.			
CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
1. Falta de políticas internas y conocimiento financiero respecto del uso del financiamiento bancario.	R10. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario.	Uso indebido de los flujos de efectivo.	Pérdidas económicas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25 *Identificación de riesgos Área: “General”*

Proceso: General			
Objetivo del Proceso: Herramientas para la identificación de los riesgos.			
CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
1. Falta de un modelo de gestión de riesgos.	R11. Tratamiento inadecuado de los riesgos.	Carencia de una metodología para el tratamiento de los riesgos.	No identificación de acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos esperados.
1. Carencia de orientación o capacitación sobre gestión de riesgos.	R12. Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias.	Falta de conocimiento de una metodología adecuada para gestionar los riesgos.	Pérdidas económicas.

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.2 Análisis del riesgo

Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y la determinación del nivel de riesgo. El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. (5.4.3 NTS ISO 31000:2009)

Pasos claves en el análisis de riesgos:

- ✓ Determinar probabilidad
- ✓ Determinar consecuencias
- ✓ Clasificación del Riesgo
- ✓ Estimar el nivel del riesgo

Definiciones claves

Exposición:

Extensión hasta la cual la organización, una parte involucrada o ambas estarán sujetas a un evento.

Consecuencia:

Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

Probabilidad:

Medida de la oportunidad de la ocurrencia.

Nivel de riesgo:

Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su posibilidad.

3.6.3.3 Evaluación del riesgo

Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la organización al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos (5.4.4 NTS ISO 31000:2009):

- ✓ Aceptables
- ✓ Tolerables
- ✓ Moderados
- ✓ Importantes o inaceptables
- ✓ Fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

El siguiente paso después de haber identificado los riesgos consiste en llevar a cabo un análisis y evaluación de los mismos; cuyo fin es definir aquellos factores de riesgo que amenazan la consecución de la política y los objetivos estratégicos planteados por cada empresa, en esta etapa es donde se establecen los controles necesarios para el manejo del riesgo.

La evaluación del riesgo estará determinada por la severidad del mismo a partir de la probabilidad y el impacto:

Severidad del Riesgo = Probabilidad x Impacto

Para la calificación de los riesgos o darle un grado a estos, se debe dar ponderación tanto a impacto que estos tengan en la empresa como la probabilidad de ocurrencia de ellos, esto dará lugar a que actividades se deben evaluar y verificar cuales están mayormente expuestas al riesgo, para la ponderación de estos puntos se debe poseer un conocimiento de las áreas de “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”, su funcionamiento y su forma de operar. En el cuadro siguiente se ejemplifica por medio de colores y numeración los niveles. Estos niveles surgen de la multiplicación de ambos factores, los colores pueden

variar de acuerdo al criterio de la administración o del encargado de la evaluación y medición de los riesgos, en cuanto sea más fácil de identificar y representar su significado. (Ver tabla 26)

Tabla 26 Cuadrante de medición del grado de riesgo

Grado de Riesgo		Impacto		
		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)
Probabilidad	Alto (3)	Alto (9)	Alto (6)	Medio (3)
	Medio (2)	Alto (6)	Medio (4)	Bajo (2)
	Bajo (1)	Medio (3)	Bajo (2)	Bajo (1)

Fuente: Ruiz, 2013 Et. Al.

La probabilidad estará dada por:

La medición de la ocurrencia de los sucesos, la cual se debe evaluar en base a la actividad cotidiana de la empresa, los sucesos a los que más está expuesta y los riesgos externos que puedan ocurrir con más frecuencia, para poder calificar esto se debe conocer el entorno, haber verificado los procesos que se siguen e identificar cuales actividades se realizan en mayor proporción por la empresa. Esto se identifica de mejor medida a continuación.

Tabla 27 *Definición de niveles de Probabilidad*

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Bajo	Escasa ocurrencia de sucesos que pueden ocurrir en semestres o anualmente.
2	Medio	Cuando la frecuencia es ocasional en periodos mensuales o bimensuales.
3	Alto	Frecuencia de ocurrencia elevada, actividad continuada diaria.

Fuente: Ruiz, 2013 Et Al

El impacto:

El impacto de los riesgos en la empresa pueden ser directos e indirectos, los directos son cuantitativos y los indirectos cualitativos, en el cuadro siguiente (cuadro 28) se refleja la ponderación y calificación que se le da a los niveles en la empresa tomando como base el impacto que estos tendrán tanto en los ingresos del año como en la continuidad del negocio. En la matriz que se presenta a continuación, se busca medir el impacto directo sin tener que dar cifras ya que esto varía entre empresas, lo que para una puede ser significativo para otra no, por esta razón el impacto será medido indirectamente.

Tabla 28 *Definición de niveles de Impacto*

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
1	Bajo	Impacto poco sensible para la empresa, no afecta la continuidad de las operaciones ni los ingresos del año.
2	Medio	Impacto en menor medida a las empresas, pero siempre sensible para los ingresos del negocio y la estabilidad del mismo.
3	Alto	La gravedad del daño al giro de la empresa es importante y afectara la continuidad y los ingresos del año.

Fuente: Ruiz, 2013 Et Al

Grado del Riesgo

En la matriz del grado de riesgo, que explica de mejor manera el cuadro 26, es aquella que busca conceptualizar el significado que tiene un riesgo muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo para la empresa; este es el resultado de la multiplicación que tiene el impacto que tenga un acontecimiento por la probabilidad que suceda, por ejemplo:

Un impacto que tenga un grado medio (2) para la empresa pero posea una probabilidad alta (3) tendrá un grado alto (6) lo cual representa un riesgo significativo para la empresa, en la tabla 29 se explica de mejor forma este fenómeno y se representa tanto por los colores, ponderativo y cualitativos, según la realidad que tenga este sobre la empresa.

Tabla 29 *Grado del Riesgo*

VALOR	GRADO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
2 y 1	Bajo	Poca probabilidad de ocurrencia y el monto no afecta a la empresa, ni la continuidad del negocio.
4 y 3	Medio	Probabilidad de ocurrencia en menor medida y monto puede afectar los ingresos del año en que ocurra.
9 y 6	Alto	La probabilidad de ocurrencia es alta y tiene relación con la cotidianidad de la actividad y el monto de pérdida puede acarrear cese de las operaciones.

Fuente: Ruiz, 2013 Et Al

En función de estas variables se busca dar respuesta a los riesgos que tengan mayor grado dentro de la empresa y canalizar los esfuerzos para mitigarlo o disminuir el impacto y probabilidad de ocurrencia de estos.

Tabla 30 *Definición del grado del Riesgo*

VALOR	GRADO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN (Acción a Tomar)
2 y 1	Bajo	Se deberán aplicar controles a mediano o largo plazo, se verificara el impacto y la probabilidad del suceso y si requiere un mayor análisis de los procesos, además de considerarlos en revisiones previas.
4 y 3	Medio	Los riesgos que surjan pueden ser tratados en corto o mediano plazo, se deben buscar soluciones que sean aplicables y posean los requerimientos necesarios para el área.
9 y 6	Alto	El riesgo debe controlarse inmediatamente, a la espera de una solución definitiva, se deben adoptar medidas e implementar acciones temporales que de disminuyan el grado de riesgo, implementando soluciones definitivas lo antes posible, sino es posible reducir el riesgo, con los recursos que se posean se debe prohibir la realización de dicho proceso.

Fuente: Ruiz, 2013 Et Al

Matriz de Riesgo

La matriz de riesgo es una herramienta que mide de manera integral los riesgos a los que está expuesta la empresa, basada en las respuestas obtenidas de las entrevistas que se desarrollaron en la investigación, el cual ayuda a ver de mejor manera los sucesos a los cuales está expuesta la empresa y cuáles de estos deben ser evaluados por la administración o por la unidad de auditoria si existiera, para esto es necesario identificar el grado que tienen estos sucesos dentro de la entidad, ante la probabilidad y el impacto, lo que sucede con estos factores y las consecuencias de estas.

En la Matriz de Riesgo de la “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.” se identificaron ciertos riesgos y se evaluaron la probabilidad e impacto, así como se explica las consecuencias de estos, cabe mencionar que muchos de ellos ya han sido identificados por la empresa, pero no les dan solución o intentado mitigar para disminuir el grado de riesgo.

Tabla 31 Matriz de Riesgo de “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Grado del riesgo	Consecuencias
		(Ver matriz del Grado de Riesgo Pág. 72)			
R1. Selección Inadecuada de clientes.	Altos índices de clientes en mora y cuentas por cobrar.	3	3	9	Pérdidas económicas y de bienes.
R2. Carencia de una herramienta que garantice la recuperación del crédito.	Altos índices de cuentas incobrables.	3	3	9	Pérdidas económicas.
R3. Bajo nivel de verificación del record crediticio.	Mala verificación de los datos generales del cliente, ya que no se poseen herramientas que garanticen el endeudamiento del cliente.	2	3	6	Pérdidas económicas. Desconocimiento de uso de herramientas que ayuden a verificar la credibilidad de los clientes.
R4. Inadecuado control de la gestión de cobros.	No poseen manuales escritos o autorizados por la administración para la gestión de cobros.	3	2	6	Pérdidas económicas por alta morosidad en la cartera de clientes y por ende exposición al fraude dentro de la entidad.

R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros.	No se brinda capacitación que ayude a mejorar la forma de operar.	3	3	9	Falta de capacitación al personal, que genera un riesgo alto, tanto para el otorgamiento y gestión de cobros.
R6. Mala selección del medio utilizado para realizar el cobro.	Falta de estrategias para que los clientes cancelen sus créditos en el tiempo estipulado.	2	3	6	Pérdida económica por el aumento de riesgo de no pago y dificultades al gestionar el cobro.
R7. Prácticas agresivas y desleales de la competencia.	Comportamiento anticompetitivo.	2	3	6	Pérdidas económicas, de imagen, credibilidad y confianza.
R8. Detección inoportuna de diferencias en inventario.	Descontrol en el manejo de existencias.	3	3	9	Pérdidas económicas.
R9. Mala administración de los inventarios y falta de idoneidad del encargado de los mismos.	Personal sin la competencia adecuada para el manejo de los inventarios.	3	3	9	Pérdida de ventas.

R10. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario.	Uso indebido de los flujos de efectivo.	3	3	9	Pérdidas económicas.
R11. Tratamiento inadecuado de los riesgos.	Carencia de una metodología para el tratamiento de los riesgos.	3	3	9	No identificación de acontecimientos posibles, cuya materialización afectara al logro de los objetivos esperados.
R12. Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias.	Falta de conocimiento de una metodología adecuada para gestionar los riesgos.	3	3	9	Pérdidas económicas.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente matriz se exponen los riesgos más significativos a los que se encuentra expuesta la empresa, y por lo cual requieren un mayor estudio y análisis que permita disminuir el impacto y la probabilidad de ocurrencia; además permitirá proporcionar soluciones en el corto y mediano plazo haciendo uso de los recursos de los que dispone la empresa. “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.” presenta una alta exposición al riesgo en las áreas de otorgamiento de créditos, gestión de cobros, practicas de la competencia, inventarios y uso de financiamiento, por ello, los niveles de vulnerabilidad son elevados al no poseer una herramienta para la contingencia y mitigación de los mismos, originado en la mayoría de los casos por el desinterés o desconocimiento del tema por parte de los propietarios, así como también debido a la escasez de recursos económicos.

Tabla 32 *Matriz de Riesgo Significativo “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”*

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Riesgo Combinado	Significativo
	(Ver matriz del Grado de Riesgo Pág. 72)			
R1. Selección Inadecuada de clientes.	3	3	Alto (9)	SI
R2. Carencia de una herramienta que garantice la recuperación del crédito.	3	3	Alto (9)	SI
R3. Bajo nivel de verificación del record crediticio.	2	3	Alto (6)	SI
R4. Inadecuado control de la gestión de cobros.	3	2	Alto (6)	SI

R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros.	3	3	Alto (9)	SI
R6. Mala selección del medio utilizado para realizar el cobro.	2	3	Alto (6)	SI
R7. Prácticas agresivas y desleales de la competencia.	2	3	Alto (6)	SI
R8. Detección inoportuna de diferencias en inventario.	3	3	Alto (9)	SI
R9. Mala administración de los inventarios y falta de idoneidad del encargado de los mismos.	3	3	Alto (9)	SI
R10. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario.	3	3	Alto (9)	SI
R11. Tratamiento inadecuado de los riesgos.	3	3	Alto (9)	SI
R12. Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias.	3	3	Alto (9)	SI

Fuente: Elaboración propia

3.6.4 Tratamiento del riesgo

Tratamiento del riesgo: Proceso para modificar el riesgo.

3.6.4.1 Selección de opciones de tratamiento del riesgo

El tratamiento del riesgo puede implicar:

- ✓ Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo origino.
- ✓ Tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad.
- ✓ Retirar la fuente del riesgo.
- ✓ Cambiar la probabilidad.
- ✓ Cambiar las consecuencias.
- ✓ Compartir el riesgo con una o varias de las partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo).
- ✓ Retener el riesgo a través de la decisión informada.

El tratamiento del riesgo puede crear riesgos nuevos o modificar los existentes.

3.6.4.2 Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo

El proceso de recopilación y análisis de la información aportada por los gerentes o propietarios de las empresas es de vital importancia para poder gestionar de forma adecuada el riesgo y por ende proponer alternativas de solución para aquellos procesos con alto niveles de exposición y contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos de la entidad así como brindar estrategias que sirvan como una herramienta a la administración para eficientizar su gestión. Cabe mencionar que esta herramienta puede ser de utilidad para empresas dedicadas al giro del tema en estudio.

La siguiente tabla propone las alternativas de respuesta al riesgo:

Tabla 33 Matriz de Respuesta a los riesgos “Comercial Para Todo, S.A. de C.V.”

Riesgo	Ponderación del Riesgo	Gestión del Riesgo	Respuesta al Riesgo
R1. Selección Inadecuada de clientes.	Alto (9)	Mitigación	Creación de un departamento que se encargue de la selección de clientes aptos para el otorgamiento de un crédito, mediante la solicitud de requisitos específicos (datos generales, referencias crediticias, personales, constancias laborales, garantías, entre otros) que garanticen que el mismo posea las condiciones económicas mínimas para poder solventar su crédito.
R2. Carencia de una herramienta que garantice la recuperación del crédito.	Alto (9)	Mitigación	Adopción de una figura de carácter judicial (fiador y pagare) que respalde la recuperación de un crédito cuando este no puede ser cancelado en los plazos estipulados.
R3. Bajo nivel de verificación del record crediticio.	Alto (6)	Mitigación	Creación de un organismo propio del sector, que registre y verifique el historial crediticio de los clientes y al cual tengan acceso las empresas que lo conforman.
R4. Inadecuado control de la gestión de cobros.	Alto (6)	Mitigación	Creación de políticas internas (análisis de procesos, modelos de autoevaluación, evaluaciones periódicas del desempeño) que regulen la forma adecuada para la gestión de cobros.

R5. Personal con poca capacidad de análisis para gestionar los cobros.	Alto (9)	Reducción	Proporcionar capacitación tanto al personal nuevo como al antiguo sobre el tema.
R6. Mala selección del medio utilizado para realizar el cobro.	Alto (6)	Mitigación	Seleccionar el medio utilizado para gestionar el cobro tomando en cuenta factores de riesgo externos y adaptarlo a las circunstancias de cada cliente.
R7. Prácticas agresivas y desleales de la competencia.	Alto (6)	Mitigación	Mejorar las estrategias de ventas (políticas de precios accesibles, la forma de pago y la calidad de los productos).
R8. Detección inoportuna de diferencias en inventario.	Alto (9)	Mitigación	Programar la toma física de inventarios por lo menos cada dos meses, dejando constancia por escrito de haberlo realizado en un documento que contenga los siguientes datos (fecha, hora, lugar, nombre y firma de la persona que lo realizó)
R9. Mala administración de los inventarios y falta de idoneidad del encargado de los mismos.	Alto (9)	Mitigación	Delegar la responsabilidad de los movimientos de inventarios (entradas y salidas de mercaderías) sobre una persona específica, la cual debe poseer los conocimientos y experiencia mínima para desenvolverse en dicho cargo.
R10. Afectación de la liquidez debido al uso desmedido del financiamiento bancario.	Alto (9)	Mitigación	Elaborar los flujos mensuales de efectivo, para dar prioridad a las compras y gastos por mes necesarios para la actividad de la empresa y así hacer buen uso del financiamiento bancario.

R11. Tratamiento inadecuado de los riesgos.	Alto (9)	Mitigación	Adoptar un modelo de gestión de riesgo para el correcto análisis, identificación y evaluación de los riesgos que minimicen los efectos negativos en la empresa para el logro de sus objetivos, bajo los lineamientos de la norma NTS ISO 31000:2009
R12. Desconocimiento sobre el tema de gestión riesgos y sus consecuencias.	Alto (9)	Mitigación	Capacitarse en materia de gestión de riesgos, por medio de una herramienta didáctica que le sirva como guía para su implementación.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.5 Seguimiento y revisión

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas. Esto debería planificarse en el proceso de tratamiento del riesgo y someterse a una verificación periódica o eventual.

Trimestralmente se presentaran informes de la gestión del riesgo a la gerencia general y de sucursal sobre los resultados obtenidos, así como a las partes interesadas externas (acreedores, proveedores, bancos, clientes, entre otros). Una vez finalizada esta fase, todo el proceso de gestión de riesgos se repite para identificar el surgimiento de nuevos riesgos y hacer los ajustes necesarios al modelo propuesto.

Definiciones Claves:

- ✓ Reporte del Riesgo: Forma de comunicación destinada a informar a las partes involucradas internas y externas, proporcionando información relacionada con el estado del riesgo y su gestión.
- ✓ Registro del Riesgo: Registro de la información acerca de los riesgos identificados.
- ✓ Perfil del Riesgo: Descripción de cualquier conjunto de riesgos.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. El sector dedicado a la comercialización de electrodomésticos que se encuentra ubicado en el municipio de San Salvador, ha experimentado en los últimos años un notable crecimiento y con ello sus ventas al crédito, esto debido a que muchos clientes no poseen la capacidad económica para adquirir un artículo a precio de contado; estas empresas no cuentan con un perfil definido para el otorgamiento de un crédito, los requerimientos que solicitan al comprador para otorgarle una venta a plazo son insuficientes para garantizar que en caso de imposibilidad de pago se pueda recuperar por otros medios.
2. El aumento en las ventas y especialmente las que se realizan bajo la figura de “al crédito” supone también un mayor trabajo en materia de gestión de cobros; sin embargo, el personal que realiza esta labor posee poca capacidad de análisis y no cuentan con la preparación académica necesaria para un adecuado manejo de la cartera.
3. La proliferación de este tipo de negocios en el municipio de San Salvador supone también un aumento de la competencia para cada una de las empresas que conforman el sector; en este sentido, se pudo verificar la presencia de prácticas inadecuadas que violan el principio de la sana y libre competencia.
4. Uno de los puntos en los que se detectó que prácticamente el total de empresas encuestadas tiene problema, es en cuanto al manejo de los inventarios debido a controles inadecuados dado que no hay un encargado específico de entradas y salidas de mercancías y la toma física de inventarios se realiza en lapsos demasiados prolongados (6 meses).
5. La empresa carece de un modelo de gestión de riesgos en el cual puedan apoyarse y que garantice un adecuado tratamiento de los mismos, para no afectar la continuidad del negocio.

RECOMENDACIONES

4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a las entidades comercializadoras establecer manuales de políticas de otorgamiento de créditos que garanticen la recuperación del mismo, donde se detallen los procedimientos a seguir para tal efecto y que deben ser parte de las actividades de la administración y de los conocimientos principales de los empleados del área de otorgamiento de créditos y gestión de cobros.
2. Seleccionar empleados idóneos que serán los encargados del área de otorgamiento de créditos y gestión de cobros, deberá ser un punto máximo de cuidado y atención que tendrá la administración de la contratación.
3. Realizar la toma física de inventarios con una frecuencia mínima de dos meses dejando constancia por medio de un documento que contenga la siguiente información: fecha, hora, lugar, nombre, firma de la persona responsable, así como delegar la responsabilidad del manejo de inventarios a un empleado en específico.
4. A las empresas comercializadoras de electrodomésticos, implementar la metodología para la gestión de riesgos a partir del modelo contenido en esta investigación, previo a la realización de una correcta identificación de sus riesgos y definir las estrategias adaptándolo a sus necesidades específicas, pues de ello depende el éxito en el logro de los objetivos planteados.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Daniel Nehemías Reyes López y Mauricio Ernesto Magaña Menéndez. (2015). *Guía de Trabajo de Investigación, Seminario de Graduación*. El Salvador, Centroamérica: Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.
- Excellence, ISOTools. (2015). Norma ISO 31000 El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. *ISOTools Excellence*.
- Gaviria Juarez M.A. . (2012). *Administración de riesgos organizacionales, aplicado a una entidad del gobierno del Distrito con base al modelo ISO 31001; evaluando los riesgos financieros y operacionales*. Mexico.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación . (2011). *Gestión del Riesgo. Vocabulario ISO Guide 73:2009*. Colombia: Icontec Internacional.
- ISACA, CRISC Review Manual. (2013). Estados Unidos de America : ISACA Press.
- Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel. (2007). *Guía Básica para la Redacción de Trabajos de Investigación*. El Salvador, Centroamérica: Universidad de el Salvador.
- NTS ISO 31000:2009. (2009). *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. . San Salvador: Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN).
- P., Hopkin. (2012). *Fundamentos para la administración de riesgos*. Hong Kong : Graphicraft Ltd.
- Ronald Eduardo Escobar Ruiz. (2013). Curso de Salud y Seguridad Ocupacional. Perito especializado del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Rubi Consuelo Mejía Quijano . (2013). *Identificación de Riesgos*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT .

10 ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Unidad de Análisis Comercializadoras de Electrodomésticos en el municipio de San Salvador.

Anexo 2: Cuestionario de Investigación.

Anexo 3: Presentación de Resultados.

Anexo 4: Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2009 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.

**UNIDAD DE ANALISIS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMESTICOS EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

Listado de empresas de acuerdo al directorio de empresas de la Dirección General de Estadística y Censos año 2011.

N°	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL
1	SAN SALVADOR	COMERCIAL GRACIELA
2	SAN SALVADOR	ALMACEN ALFAMAR
3	SAN SALVADOR	ELECTROVARIEDADES VIMARC
4	SAN SALVADOR	MUEBLERIA " ANA PATY "
5	SAN SALVADOR	MUEBLERIA NATHALY
6	SAN SALVADOR	EL MUNDO DE LOS MUEBLES
7	SAN SALVADOR	VORTEX
8	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA JONATHAN, S.A. DE C.V.
9	SAN SALVADOR	D' MADEIRA S.A DE C.V.
10	SAN SALVADOR	R.T.G., SA DE CV
11	SAN SALVADOR	ALMACEN CASA LINDA
12	SAN SALVADOR	CORPORACION NABORGUI, S.A DE C.V
13	SAN SALVADOR	PREMIER COMERCIAL
14	SAN SALVADOR	EL EXCLUSIVO
15	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA GIGANTE COMERCIAL, S. A DE C. V.
16	SAN SALVADOR	HOME CENTER S.A DE C.V.
17	SAN SALVADOR	GENERAL CENTER, S.A DE C.V.
18	SAN SALVADOR	TELEFAX, S. A. DE C. V.
19	SAN SALVADOR	ALMACEN EL UNICO, S.A. DE C.V.
20	SAN SALVADOR	PUMASA, S.A. DE C.V.
21	SAN SALVADOR	PRODUCTOS REGAL, S.A. DE C.V.
22	SAN SALVADOR	ALMACENES SONIDO PARADISE, S. A. DE C. V.
23	SAN SALVADOR	TEMAS INNOVACION Y DISEÑO S. A. DE C. V.
24	SAN SALVADOR	HWACOM. S. A DE C. V.
25	SAN SALVADOR	AGENCIAS WAY
26	SAN SALVADOR	V.M.V, S.A DE C.V.
27	SAN SALVADOR	EL PORTAL, S. A. DE C. V.
28	SAN SALVADOR	ALMACENES LEADER , S. A. DE C. V.
29	SAN SALVADOR	ELECTROVISION
30	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA TRES ESTRELLAS
31	SAN SALVADOR	GERSON, S.A. DE C.V.
32	SAN SALVADOR	ARISTA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

33	SAN SALVADOR	INVERSIONES ELETRONICAS, S.A DE C.V
34	SAN SALVADOR	TRANSFORMACIONES Y VENTAS, S, A DE C. V.
35	SAN SALVADOR	THE ASSOCIATED PRESS EL SALVADOR, LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE
36	SAN SALVADOR	MEGA FUTURO, S. A. DE C. V.
37	SAN SALVADOR	UNION COMERCIAL DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
38	SAN SALVADOR	INVERSIONES ALCLA, S.A. DE C.V.
39	SAN SALVADOR	IMPORTACIONES CANAAN
40	SAN SALVADOR	PALMA GUTIERREZ, S.A. DE C.V.
41	SAN SALVADOR	COMERCIAL LA PAZ , S.A DE C.V
42	SAN SALVADOR	MUEBLERIA LOS HEROES
43	SAN SALVADOR	DISTRIBUCIONES BARRETO, S.A DE C.V.
44	SAN SALVADOR	AGENCIAS WAY S.A DE C.V.
45	SAN SALVADOR	GERSONIX IMPORT, S. A DE C. V.
46	SAN SALVADOR	INTER LED LIGHT, S. A. DE C. V.
47	SAN SALVADOR	ELECTRONICA PANAMERICANA , S.A. DE C.V.
48	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA MUNDIAL
49	SAN SALVADOR	MIDA S.A DE C.V.
50	SAN SALVADOR	R.G NIETO
51	SAN SALVADOR	IMPORTACIONES SAN JOSE , S. A. DE C. V.
52	SAN SALVADOR	COMERCIAL LOS AMIGOS
53	SAN SALVADOR	PANAMIAMI
54	SAN SALVADOR	COMERCIAL TAKEMURA
55	SAN SALVADOR	COMERCIAL MELY
56	SAN SALVADOR	WHIRLPOOL EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
57	SAN SALVADOR	TV OFFER ,S.A DE C.V
58	SAN SALVADOR	DAYLI UNIVERSAL
59	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA AGELSA
60	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA ECLIPSE, S.A. DE C.V.
61	SAN SALVADOR	M.A.C.T. S.A DE C.V
62	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA R Y E, S. A. DE C. V.
63	SAN SALVADOR	INMOSAFIE S.A DE C.V
64	SAN SALVADOR	INVERSIONES LA RONDA, S.A. DE C.V.
65	SAN SALVADOR	IMPORTADORA ESCOBAR, S. A DE C. V.
66	SAN SALVADOR	CASTELLO, S. A. DE C.V.
67	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA ALDISA
68	SAN SALVADOR	ALMACEN EL POPULAR , S.A. DE C.V.
69	SAN SALVADOR	SOCIEDAD COOPERATIVA SACERDOTAL LTDA. "ARS" (COOPESA)
70	SAN SALVADOR	SONIDO PARADISE
71	SAN SALVADOR	NEGOCIOS INNOVADORES, S, A DE C. V.
72	SAN SALVADOR	COMPRAMERICA , S.A. DE C.V.

73	SAN SALVADOR	HERNANDEZ LGM S.A DE C.V
74	SAN SALVADOR	TRIPLE CHIA, S.A. DE C.V.
75	SAN SALVADOR	ELECTRODOMESTICOS MANZUR , S. A DE C. V.
76	SAN SALVADOR	ALMACENES GANA
77	SAN SALVADOR	SUSUMU , S. A. DE C. V.
78	SAN SALVADOR	INVERSIONES MEDRANO CORNEJO, S.A. DE C.V.
79	SAN SALVADOR	VENTAS DIRECTAS , S.A. DE C.V.
80	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA DE MUEBLES ELCTRODOMESTICOS, S.A. DE C.V.
81	SAN SALVADOR	PRICE MASTERS, S. A. DE C. V.
82	SAN SALVADOR	OMNISPORT, S.A. DE C.V.
83	SAN SALVADOR	SUMINISTROS ELECTROMECHANICOS , S.A. DE C.V.
84	SAN SALVADOR	STARLINE INTERNATIONAL, S.A. DE C.V.
85	SAN SALVADOR	BRISA BELLA, S.A. DE C.V.
86	SAN SALVADOR	EIMPORSA, S. A. DE C. V.
87	SAN SALVADOR	EL FAMOSO BARATAZO
88	SAN SALVADOR	CHARA S.A DE C.V
89	SAN SALVADOR	ELECTRO PARTS , S.A. DE C.V.
90	SAN SALVADOR	ALCANA
91	SAN SALVADOR	PROCADE, S.A. DE C.V.
92	SAN SALVADOR	D C H, S. A. DE C. V.
93	SAN SALVADOR	COMERCIAL ISLAND
94	SAN SALVADOR	ALMACEN EL PRINCIPAL, S.A. DE C.V.
95	SAN SALVADOR	INTRASA
96	SAN SALVADOR	DISKARV, S.A DE C.V.
97	SAN SALVADOR	JOESPORT ,S.A DE C.V
98	SAN SALVADOR	ASKRYPA, S.A. DE C.V.
99	SAN SALVADOR	COMERCIAL OCHOA LOPEZ
100	SAN SALVADOR	ORTEGA ARGUELLO DE C.V.
101	SAN SALVADOR	ECONO HOGAR
102	SAN SALVADOR	COMERCIAL GALDAMEZ
103	SAN SALVADOR	MUEBLERIA LUPITA
104	SAN SALVADOR	MUEBLERIA LOS HEROES # 2
105	SAN SALVADOR	MUEBLERIA " CLA - BELITOS "
106	SAN SALVADOR	ALMACEN DOSCO ALMACEN
107	SAN SALVADOR	ALMACEN EL POPULAR
108	SAN SALVADOR	CASA SAN ANTONIO
109	SAN SALVADOR	COMERCIAL LA AMISTAD
110	SAN SALVADOR	COMERCIAL SANTA FÉ
111	SAN SALVADOR	USADOS EL COMODO
112	SAN SALVADOR	ALMACEN D'ELECTROMUEBLES

113	SAN SALVADOR	ALMACEN ELECTROPOLO
114	SAN SALVADOR	BELLA BELLA, S. A. DE C. V.
115	SAN SALVADOR	ELECTRO GEORGE
116	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA COMERCIAL L Y V
117	SAN SALVADOR	IMPORTACIONES FLORES
118	SAN SALVADOR	ALMACEN FU SHING
119	SAN SALVADOR	FERCA, S.A. DE C.V.

Cuestionario de la investigación



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

CUESTIONARIO

DIRIGIDO A: gerentes y/o propietarios de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en el municipio de San Salvador.

OBJETIVO: Identificar el nivel de medición y la forma en que las empresas gestionan el riesgo al que están expuestas, en las áreas de otorgamiento de créditos, gestión de cobros, prácticas de la competencia, manejo de inventarios y uso de financiamiento.

PROPÓSITO: La presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo a un modelo de gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000:2009 para las empresas comercializadoras de electrodomésticos en el municipio de San Salvador.

INDICACIONES: Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que considere conveniente o complementar según el caso.

1. ¿Comercializa la empresa, bienes bajo la forma de ventas al crédito?

Si

No

2. Del siguiente listado de requisitos, ¿Cuál o cuáles son los que solicitan a los clientes para el otorgamiento de crédito?

- a) DUI
- b) NIT
- c) Constancia de sueldo
- d) Record crediticio
- e) Referencias personales
- f) Recibos de servicios básicos

3. Al momento de otorgamiento de un crédito, ¿Qué tipo de garantía se le solicita al cliente?
- a) Fiador
 - b) Prendaria
 - c) Letra de cambio
 - d) Ninguna
4. ¿A través de qué medio, la empresa verifica el record crediticio de los clientes?
- a) Empresas privadas calificadoras de riesgos
 - b) Historial crediticio interno por cliente
 - c) Referenciales comerciales
 - d) Concertación de referencias crediticias externas
5. ¿De los siguientes riesgos cual considera es una amenaza que limita a la empresa otorgar un crédito?
- a) Clientes con baja capacidad de pago
 - b) Personas desempleadas
 - c) Personas con mal record crediticio
 - d) Robo de mercadería en transito
6. ¿Cuenta la empresa con personal encargado de la gestión de cobros (recuperación de créditos)?
- a) Si
 - b) No
7. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Con cuáles de las siguientes características cumple el personal encargado del área crediticia?
- a) Título académico
 - b) Capacidad de análisis
 - c) Conocimientos contables
 - d) Conocimiento de leyes aplicables
 - e) Experiencia en el área crediticia
8. ¿Cuál es el proceso a seguir cuando un crédito alcanza la categoría de incobrable?
- a) Notificación vía correo
 - b) Llamada telefónica
 - c) Visitas personales al deudor en su domicilio
 - d) Cobro judicial
 - e) Embargo
9. ¿Qué medidas se toman cuando no se alcanzan las metas de ventas propuestas?
- a) Promociones
 - b) Incentivos al personal
 - c) Reducción de personal

10. ¿Qué factores usted cree que distinguen a la empresa con relación a la competencia en la comercialización de electrodomésticos?

- a) Precios
- b) Formas de pago
- c) Calidad de los productos
- d) Plazo de entrega

11. ¿Conoce la empresa en promedio los precios de los productos de la competencia?

- a) Si
- b) No

12. ¿Con que frecuencia se realiza la toma fisica de inventarios? Puede marcar mas de una opción.

- a) Trimestral
- b) Semestral
- c) Cuatrianual
- d) Anual

13. ¿Se ha asignado a una persona determinada para la custodia y control de entradas y salidas de inventarios?

- a) Si
- b) No

14. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de los siguientes empleados ¿Quién desempeña esa funcion?

- a) El propietario
- b) El Contador
- c) El encargado de bodega
- d) Los vendedores
- e) No hay personal asignado

15. En relación al manejo de información relacionada con proveedores y acreedores, según su criterio, ¿Cuáles son las áreas que consideraría de mayor riesgo?

- a) Administrativa
- b) Mercadeo
- c) Recursos Humanos
- d) Ventas
- e) Contabilidad
- f) Tecnologías de información
- g) Créditos y Cobros
- h) Tesorería

16. En un modelo de gestión de riesgos, ¿Qué enfoque de riesgos considera debe tomarse en cuenta?
Puede seleccionar más de una opción.

- a) FODA
- b) COSO
- c) ISO 31000:2009 Gestión del Riesgo. Principios y directrices

17. Al momento de evaluar los riesgos, ¿Qué tipo de herramienta le proporciona mayor información en la etapa de evaluación de los riesgos? Puede seleccionar más de una opción.

- a) Diagrama de Flujos de Procesos.
- b) Matrices de Riesgo y Control.
- c) Cuestionarios.
- d) Software especializado.

18. En la etapa de una evaluación de riesgos, ¿Qué tipo de elementos consideraría los más importantes?
Puede seleccionar más de una opción.

- a) Indicios de fraude.
- b) Creciente dependencia del negocio a la tecnología de información.
- c) Carencia de controles del negocio.

19. Como gerente y/o propietario ¿ha tenido participación en un modelo de gestión de riesgos, con algún tipo de empresas?

- Si
- No

20. Si su respuesta anterior fue negativa ¿Estaría dispuesto a recibir orientación o capacitación sobre como gestionar los riesgos?

- a) Sí.
- b) No.

21. ¿Considera que un modelo de gestión de riesgos le sería de utilidad? Y ¿Qué beneficios considera que le proporcionaría?

Puede marcar mas de una opción.

- a) Como material de consulta para recomendar mejoras en aspectos de control interno.
- b) Se tomaría de base para evaluar los riesgos.
- c) Como base para establecer procedimientos para evaluar la metodología del control interno.

22. ¿Por qué razones considera que un modelo de gestión de riesgos sería factible aplicarlo en su empresa? Puede marcar más de una opción.

- a) Puede realizarse un análisis del entorno económico de la entidad.
- b) El conocimiento que se obtendrá para evaluar los riesgos.
- c) La experiencia en procedimientos en este tipo de empresas.
- d) Oportunidad de especializarse en el área de gestión de riesgos.

23. ¿De proporcionarse un modelo de gestión de riesgo para empresas comercializadoras de electrodomésticos, que le permita gestionarlos y consecuentemente lograr sus objetivos como empresa, estaría dispuesto a implementarlo?

- a) Sí
- b) No

Presentación de resultados

Pregunta N° 1

¿Comercializa la empresa, bienes bajo la forma de ventas al crédito?

Objetivo: identificar si la empresa opera bajo la forma de ventas al crédito.

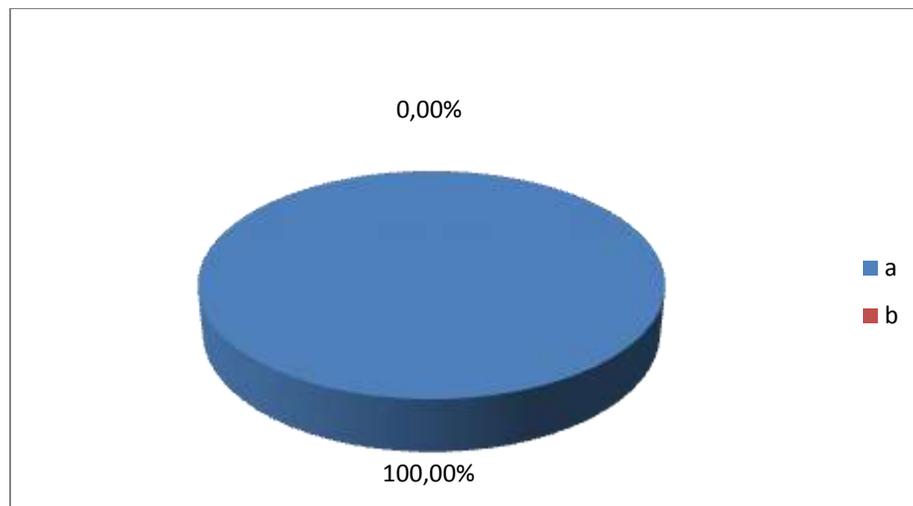
Cuadro N° 1

Titulo: Modalidad de ventas de la empresa.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	40	100.00%
b	No	0	0.00%
TOTAL		40	100.00%

Gráfico N° 1

Titulo: Modalidad de ventas de la empresa.



Análisis: La zona en la que se encuentran ubicadas las casas comercializadoras de electrodomésticos en el centro de San Salvador, los precios más bajos, y otras circunstancias como la inseguridad y la complejidad del tráfico que se percibe en ese perímetro son factores muy importantes que determinan el tipo de cliente que poseen este tipo de negocios los cuales generalmente pertenecen a estratos sociales bajos, con poca capacidad de ingresos económicos por lo cual adquirir un bien a un precio de contado se vuelve muy difícil; por lo tanto el 100% de este tipo de entidades se ven en la rigurosa necesidad de optar por la venta al crédito de sus mercancías para poder rotar sus inventarios y obtener un margen de utilidad mayor.

Pregunta N° 2

Del siguiente listado de requisitos, ¿Cuál o cuáles son los que solicitan a los clientes para el otorgamiento de crédito?

Objetivo: Conocer los requisitos solicitados a los clientes para el otorgamiento de crédito.

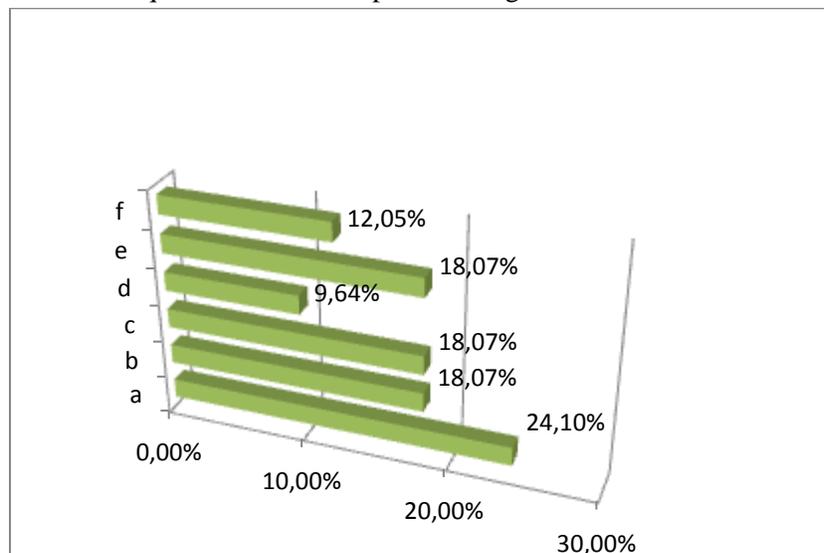
Cuadro N° 2

Título: Requisitos solicitados para el otorgamiento de un crédito.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	DUI	40	24.10%
b	NIT	30	18.07%
c	Constancia de Sueldo	30	18.07%
d	Record crediticio	16	9.64%
e	Referencias Personales	30	18.07%
f	Recibos de servicios básicos	20	12.05%
TOTAL		166	100.00%

Gráfico N° 2

Título: Requisitos solicitados para el otorgamiento de un crédito.



Análisis: El proceso para el otorgamiento de ventas al crédito presenta ciertas debilidades, en cuanto a los requisitos que se les solicitan a los clientes para la aprobación de los mismos, pues según los datos de la encuesta el requerimiento más exigido por las empresas es el Documento Único de Identidad DUI (24.10%) el cual no es la herramienta más útil para determinar la capacidad de pago y adquisición de una línea crediticia, dándole menos importancia a factores como constancias de sueldo (18.07%) y récord crediticio (9.64%) que en conclusión deberían ser las exigencias principales para conceder ventas a plazo.

Pregunta N° 3

Al momento de otorgamiento de un crédito, ¿Qué tipo de garantía se le solicita al cliente?

Objetivo: Identificar la garantía que se le solicita al cliente.

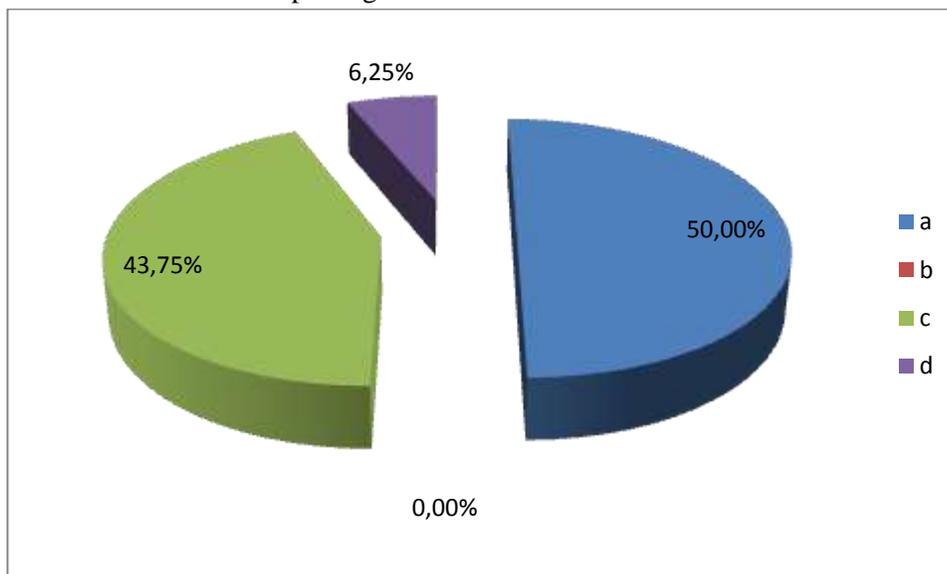
Cuadro N° 3

Título: Tipo de garantía solicitada a los clientes.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Fiador	32	50.00%
b	Prendaria	0	0.00%
c	Letra de cambio(Pagare)	28	43.75%
d	Ninguna	4	6.25%
TOTAL		64	100.00%

Gráfico N° 3

Título: Tipo de garantía solicitada a los clientes.



Análisis: El asegurar el retorno de una venta al crédito es sumamente importante para las empresas comercializadoras de electrodomésticos por lo cual un 50% de estas aseguraron que la figura del fiador es la más utilizada como garantía del pago del adeudo, pues la consideran la forma más directa para gestionar el pago del mismo cuando el deudor se ve imposibilitado de hacerlo, un 43.75% manifestó también que la firma de un pagaré es otra de las opciones más viables y usadas en la actualidad por los efectos judiciales que esto conlleva y que permite de alguna manera recuperar en parte o su totalidad un crédito; por último un 6.25% dijo que no solicita ninguna garantía siendo este porcentaje el más vulnerable a experimentar pérdidas económicas en sus operaciones.

Pregunta N° 4

¿A través de qué medio, la empresa verifica el record crediticio de los clientes?

Objetivo: Indagar sobre los medios utilizados por las empresas para conocer el record crediticio de los clientes.

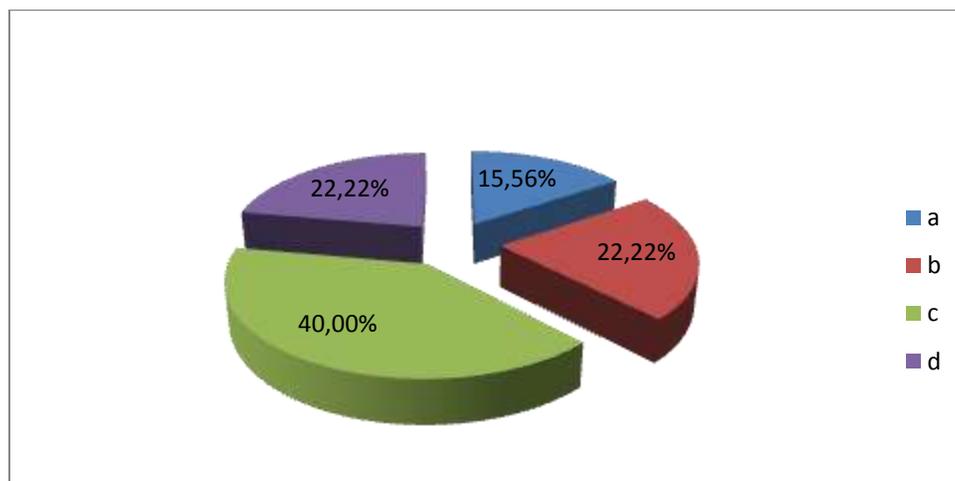
Cuadro N° 4

Título: Medios utilizados para la verificación del record crediticio por cliente.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Empresas privadas calificadoras de riesgos	14	15.56%
b	Historial crediticio interno por cliente	20	22.22%
c	Referenciales comerciales	36	40.00%
d	Concertación de referencias crediticias externas	20	22.22%
TOTAL		90	100.00%

Gráfico N° 4

Título: Medios utilizados para la verificación del record crediticio por cliente.



Análisis: Verificar el récord crediticio de los clientes es uno de los aspectos más importantes al momento de aprobar una venta al crédito, por lo cual un 40% de las empresas dijo hacer uso de las referenciales comerciales para comprobar dicho estado, pues en general representan la capacidad y solvencia económica que poseen los compradores; sin embargo, otras opciones como el historial crediticio interno por cliente y la consulta con empresas privadas calificadoras de riesgo son poco o menos utilizadas dejando de lado los datos importantes que estas puedan proporcionar al ser consultadas y que pueden ser de gran utilidad para comprobar la capacidad de pago.

Pregunta N° 5

De los siguientes riesgos ¿cual considera es una amenaza que limita a la empresa otorgar un crédito?

Objetivo: Identificar el riesgo que limita otorgar un crédito en la empresa.

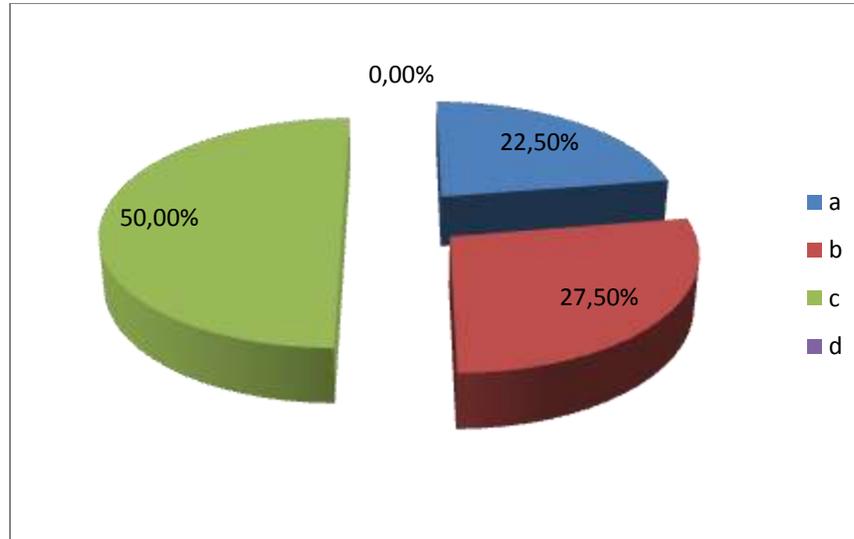
Cuadro N° 5

Titulo: Riesgos que limitan el otorgamiento de un crédito.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Clientes con baja capacidad de pago	18	22.50%
b	Personas desempleadas	22	27.50%
c	Personas con mal record crediticio	40	50.00%
d	Robo de mercadería en transito	0	0.00%
TOTAL		80	100.00%

Gráfico N° 5

Titulo: Riesgos que limitan el otorgamiento de un crédito.



Análisis: Identificar factores de riesgo al otorgar un crédito es muy importante, ya que de estos depende el retorno o no de una venta a plazos y según el sondeo realizado el 50% de las empresas encuestadas respondió que el mal récord crediticio de los clientes es el mayor impedimento al que se enfrentan al momento de conceder una línea crediticia pues a través de este se puede predecir el comportamiento o capacidad de pago de las personas.

Pregunta N° 6

¿Cuenta la empresa con personal encargado de la gestión de cobros (recuperación de créditos)?

Objetivo: Indagar sobre el control del record crediticio de los clientes.

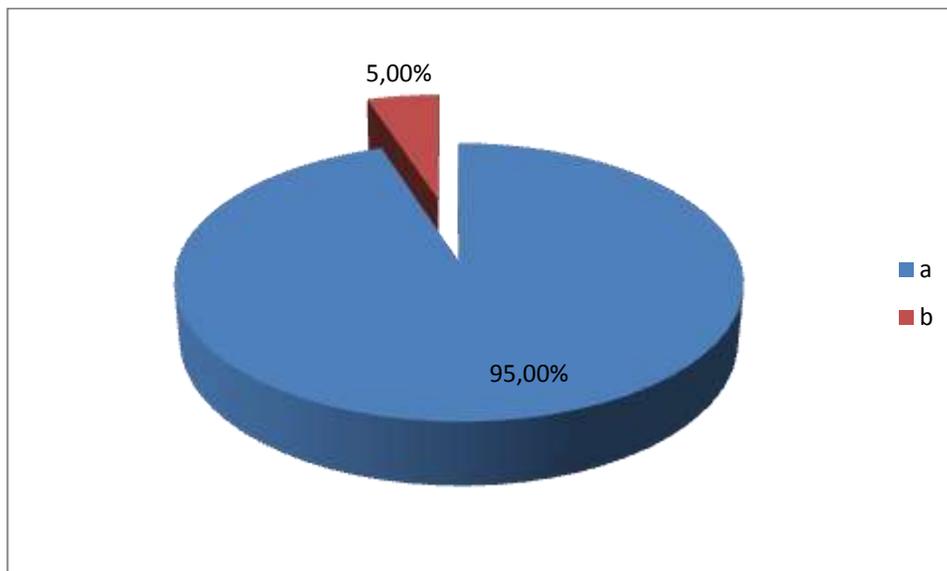
Cuadro N° 6

Título: Existencia del área de gestión de cobros.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	38	95.00%
b	No	2	5.00%
TOTAL		40	100.00%

Gráfico N° 6

Título: Existencia del área de gestión de cobros.



Análisis: La aprobación de una venta al crédito lleva implícita ciertas gestiones de cobro que deben ser realizadas de manera prudente y oportuna por un área especializada en ello; de el 100% de empresas encuestadas el 95% manifestó contar con personal o al menos un empleado que se encarga de dichas gestiones y evitar en la medida de lo posible pérdidas económicas por cuentas incobrables o irrecuperables.

Pregunta N° 7

Si su respuesta anterior fue positiva ¿Con cuáles de las siguientes características cumple el personal encargado del área crediticia?

Objetivo: Conocer las características del personal encargado del área crediticia.

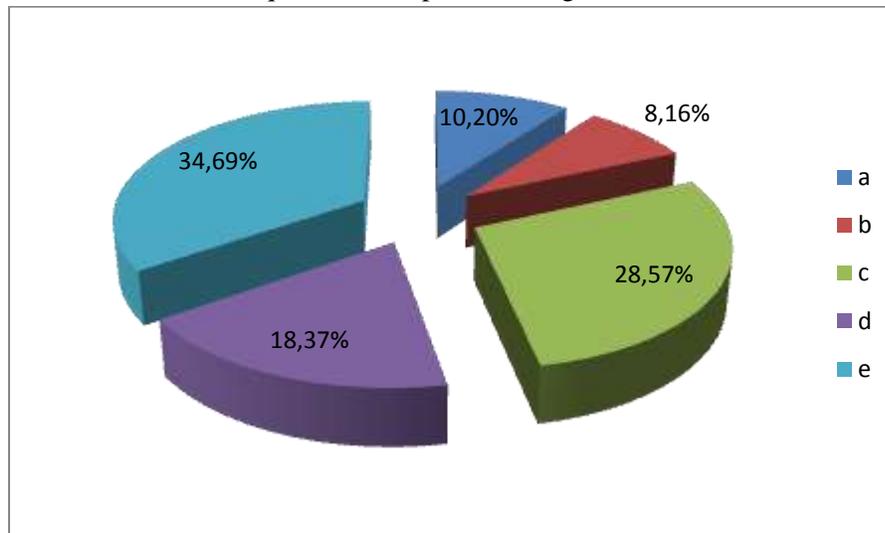
Cuadro N° 7

Título: Perfil que debe cumplir el encargado de créditos.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Titulo académico	10	10.20%
b	Capacidad de análisis	8	8.16%
c	Conocimientos contables	28	28.57%
d	Conocimiento de leyes aplicables	18	18.37%
e	Experiencia en el área crediticia	34	34.69%
TOTAL		98	100.00%

Gráfico N° 7

Título: Perfil que debe cumplir el encargado de créditos.



Análisis: El personal encargado de la gestión de cobros idealmente debería cumplir con un perfil que se ajuste a las exigencias del puesto de trabajo antes mencionado que garantice a las empresas un adecuado tratamiento de la misma; sin embargo, el 34.69% de las empresas encuestadas dijo que la característica más importante que exigen a dicho personal es la experiencia en esa área. Es relevante destacar que la característica de menor importancia (8.16%) para estas empresas, es la capacidad de análisis del personal del área de créditos lo que puede incidir negativamente en la autorización y otorgamiento de los mismos.

Pregunta N° 8

¿Cuál es el proceso a seguir cuando un crédito alcanza la categoría de incobrable?

Objetivo: Indagar el proceso a seguir para recuperación de créditos.

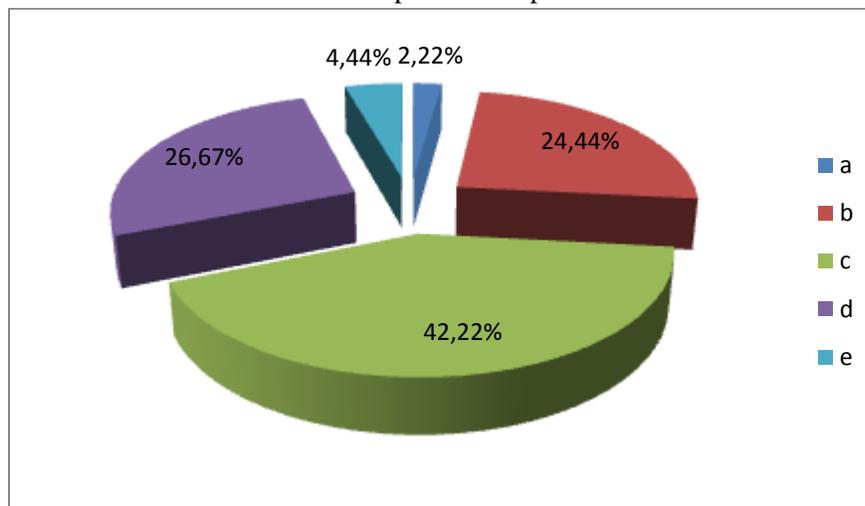
Cuadro N° 8

Título: Medios utilizados para la recuperación de un crédito.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Notificación vía correo	2	2.22%
b	Llamada telefónica	22	24.44%
c	visitas personales al deudor en su domicilio	38	42.22%
d	Cobro judicial	24	26.67%
e	Embargo	4	4.44%
TOTAL		90	100.00%

Gráfico N° 8

Título: Medios utilizados para la recuperación de un crédito.



Análisis: En algunos casos la morosidad de los créditos es tan alta que alcanzan la categoría de incobrables, por eso es necesario hacer uso de ciertos procesos para la recuperación de los mismos, ante esto, el 42.22% de las empresas manifestaron que la visita personal al deudor en su domicilio, es la figura más utilizada para la gestión de cobros; sin embargo, otras opciones y en especial la de la vía judicial que pudiera ser una de las más eficientes es menos utilizada el (26.67%) de las empresas encuestadas posiblemente por los costos económicos que esta representa y el (4.44%) recurre a la figura del embargo de bienes como un ultimo recurso para la recuperación del crédito.

Pregunta N° 9

¿Qué medidas se toman cuando no se alcanzan las metas de ventas propuestas?

Objetivo: Conocer qué tipo de medidas se aplican al no alcanzar las metas de ventas.

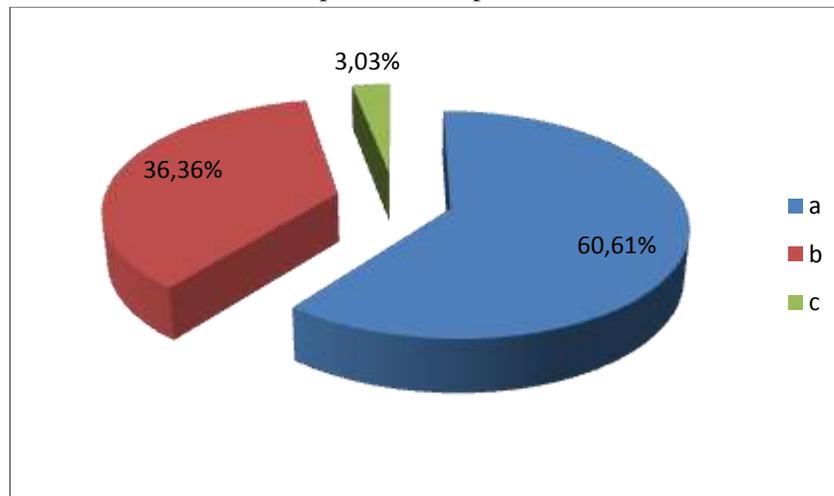
Cuadro N° 9

Título: Medidas implementadas por metas no alcanzadas.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Promociones	40	60.61%
b	Incentivos al personal	24	36.36%
c	Reducción del personal	2	3.03%
TOTAL		66	100.00%

Gráfico N° 9

Título: Medidas implementadas por metas no alcanzadas.



Análisis: El establecimiento de metas de ventas es un aspecto muy importante a tomar en cuenta para aumentar el nivel de las mismas y paralelamente el de las utilidades de las empresas; sin embargo cuando éstas no se alcanzan por diferentes factores, es necesario tomar medidas correctivas. En este caso, el 60.61% de las empresas encuestadas manifestó que hacer promociones de ventas es una de las más utilizadas para llamar la atención de los compradores, así como el de incentivos al personal para motivarlos y que den su mayor esfuerzo para la rotación de los inventarios; mientras que un 3.03% fue más drástico y dijo que ponen en práctica la reducción de personal como una medida paliativa de la situación, logrando compensar los bajos niveles de ingreso, con la reducción de costos.

Pregunta N° 10

¿Qué factores usted cree que distinguen a la empresa con relación a la competencia en la comercialización de electrodomésticos?

Objetivo: Identificar que factores distinguen a las empresas de la competencia.

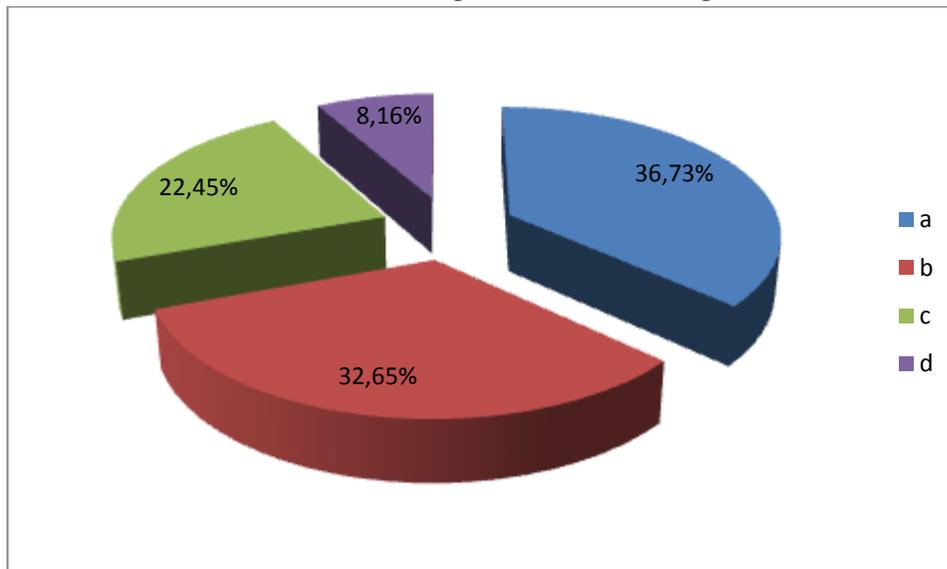
Cuadro N° 10

Título: Políticas internas para enfrentar la competencia.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Precios	36	36.73%
b	Formas de pago	32	32.65%
c	Calidad de los productos	22	22.45%
d	Plazo de entrega	8	8.16%
TOTAL		98	100.00%

Gráfico N° 10

Título: Políticas internas para enfrentar la competencia.



Análisis: Las mejores estrategias de venta constituyen un factor clave para el éxito de una empresa ante la competencia por ello la accesibilidad en los precios es una de las más utilizadas (36.73%) por este tipo de negocios ya que de esa manera pueden llamar la atención de más compradores y formar una cartera de clientes extensa; la accesibilidad en la forma de pagos y la calidad de los productos son otras formas utilizadas para distinguirse de las demás y obtener ventaja sobre estas, siendo utilizada por el (32.65%) y (22.45%) respectivamente.

Pregunta N° 11

¿Conoce la empresa en promedio los precios de los productos de la competencia?

Objetivo: Conocer si las empresas tienen conocimiento de los precios de la competencia.

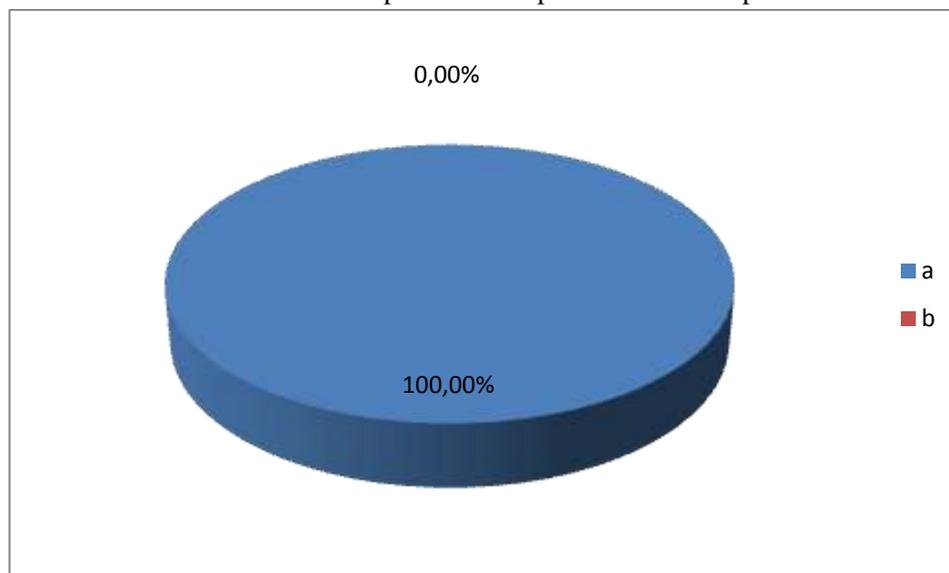
Cuadro N° 11

Título: Conocimiento promedio de precios de la competencia.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	40	100.00%
b	No	0	0.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 11

Título: Conocimiento promedio de precios de la competencia.



Análisis: La competencia es uno de los factores decisivos que pueden afectar los resultados económicos de las empresas comercializadoras de electrodomésticos, por ello es importante prestar atención a las estrategias de venta que estas utilizan; en este sentido al preguntar sobre si conocer los precios de los productos de la empresas competidoras el 100% de los encuestados respondió afirmativamente e incluso algunos manifestaron de forma adicional que muchas de ellas colocan precios a sus productos abajo del costo para potenciar la venta de los mismos lo que en un momento determinado se puede convertir en una práctica desleal.

Pregunta N° 12

¿Con que frecuencia se realiza la toma física de inventarios? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: Establecer en que lapsos de tiempo se realizan las tomas físicas de inventario.

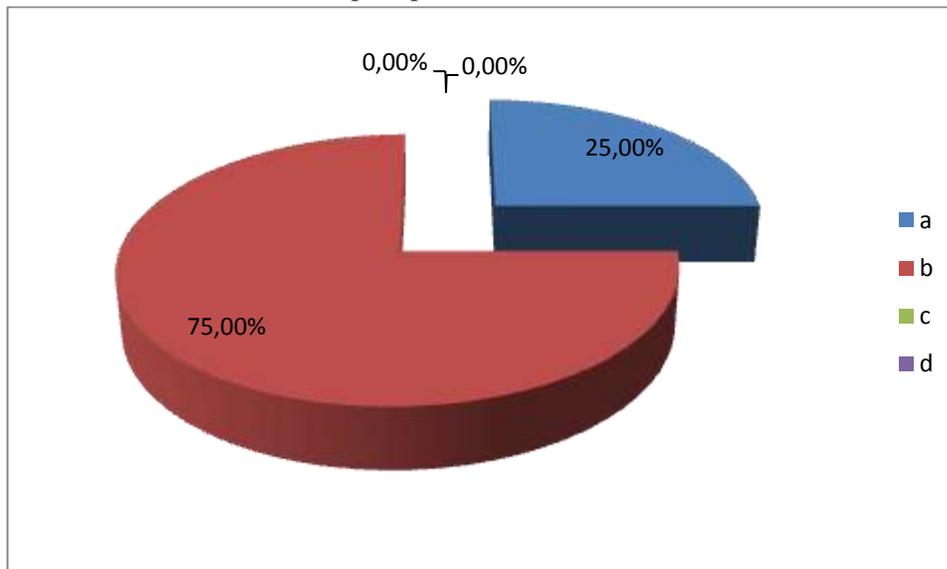
Cuadro N° 12

Titulo: Lapsos para la toma de inventarios.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Trimestral	10	25.00%
b	Semestral	30	75.00%
c	Cuatrianual	0	0.00%
d	Anual	0	0.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 12

Titulo: Lapsos para la toma de inventarios.



Análisis: Una adecuada administración de las empresas comercializadoras de electrodomésticos es esencial para la obtención de los mejores resultados económicos y en el caso de los inventarios es de vital importancia un correcto manejo de los mismos; ya que en este tipo de negocios es común que exista un descontrol en las existencias, y se verifico que la toma física de inventarios se hace cada seis meses en un (75%) de las entidades encuestadas, lapso que es muy prolongado para poder detectar faltas o diferencias lo cual va en detrimento de los resultados esperados, perdidas irrecuperables y no se detectadas oportunamente por lo que las decisiones no serán favorables tampoco. Únicamente el (25%) de las empresas, 10 en total realiza inventarios físicos cada 3 meses.

Pregunta N° 13

¿Se ha asignado a una persona determinada para la custodia y control de entradas y salidas de inventarios?

Objetivo: Identificar si hay alguna persona encargada del control de inventarios.

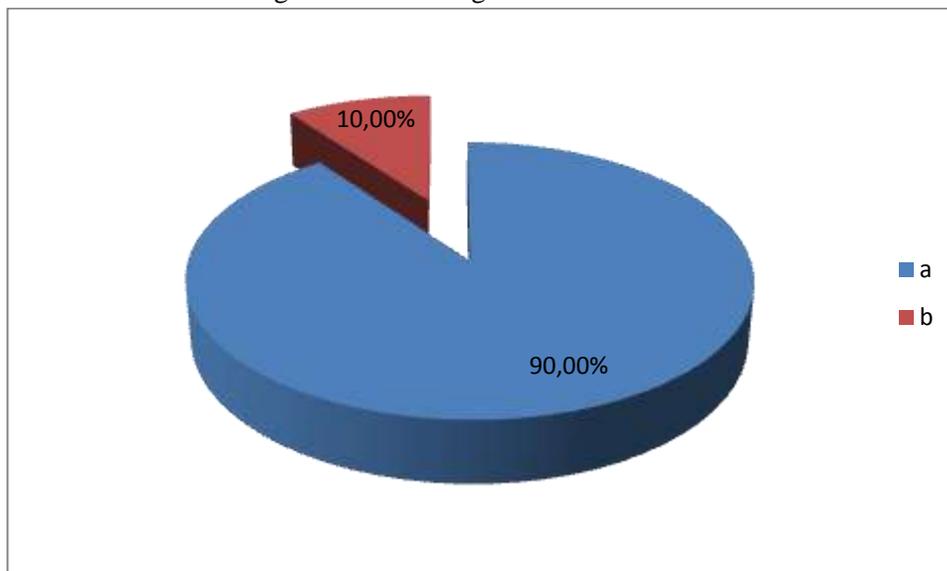
Cuadro N° 13

Título: Asignación de encargado de control de inventario.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	36	90.00%
b	No	4	10.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 13

Título: Asignación de encargado de control de inventario.



Análisis: El resguardo de los inventarios es un factor clave para un adecuado manejo de los mismos, por ello ante la pregunta de si existe una persona encargada de las entradas y salidas de mercancías un 90% de los encuestados manifestó contar con ese recurso; sin embargo no se logró determinar si es una persona en específico quien lo desempeña.

Pregunta N° 14

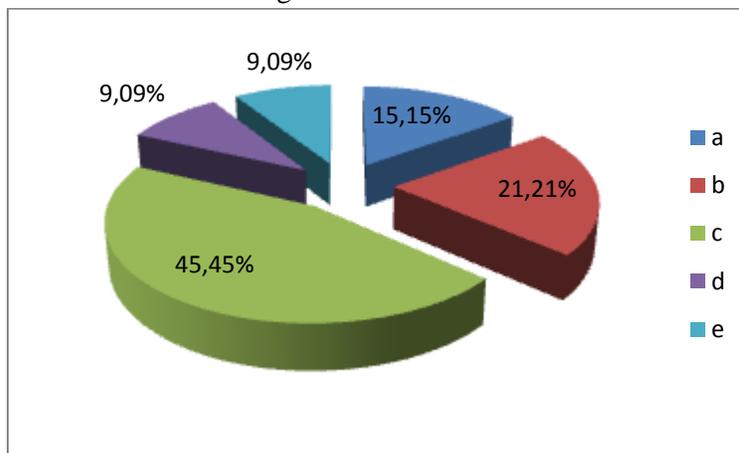
Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, de los siguientes empleados ¿Quién desempeña esa función?

Objetivo: Establecer que tipo de empleados están a cargo del control de inventarios.

Cuadro N° 14
Titulo: Encargado de control de inventarios.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	El propietario	10	15.15%
b	El contador	14	21.21%
c	El encargado de bodega	30	45.45%
d	Los vendedores	6	9.09%
e	No hay personal asignado	6	9.09%
TOTAL		66	100.00%

Grafico N° 14
Titulo: Encargado de control de inventarios.



Análisis: Asignar funciones específicas a personas determinadas para cada puesto es muy importante para el adecuado funcionamiento de una organización y en el caso de los inventarios lo es aún más, por ello al preguntar sobre este tema se pudo determinar que en las empresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de San Salvador el manejo de los mismos en cuanto a las entradas y salidas de mercancías no es asignado a una sola persona, sino que es una tarea que la realizan distintos empleados como por ejemplo el propietario en un 15.15%, en ocasiones el contador en un 21.21% , los vendedores 9.09%, lo cual es una práctica poco recomendable ya que de esta manera es imposible tener un control exacto sobre el movimiento que los mismos experimentan dando paso a posibles pérdidas de mercancías y dificultando también el establecimiento de responsabilidades.

Pregunta N° 15

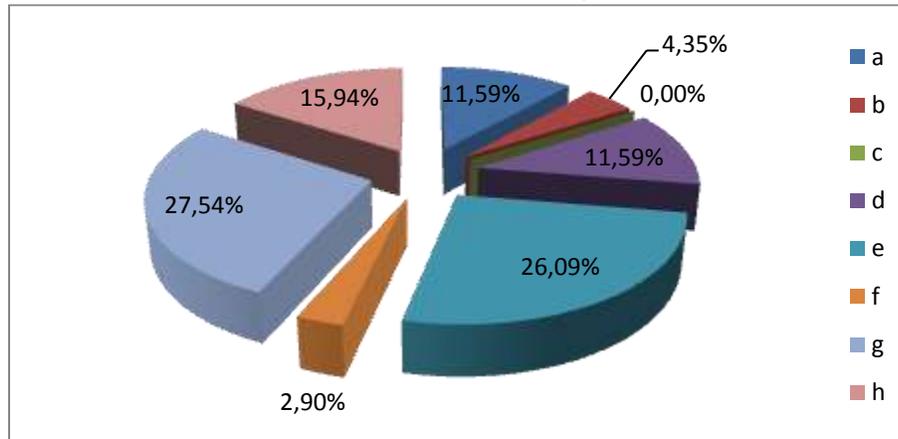
En relación al manejo de información relacionada con proveedores y acreedores, según su criterio, ¿Cuáles son las áreas que consideraría de mayor riesgo?

Objetivo: Indagar las áreas de mayor riesgo donde se maneja la información de intermediarios.

Cuadro N° 15
Titulo: Factores de riesgo.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Administrativo	16	11.59%
b	Mercadeo	6	4.35%
c	Recursos Humanos	0	0.00%
d	Ventas	16	11.59%
e	Contabilidad	36	26.09%
f	Tecnologías de Información	4	2.90%
g	Créditos y Cobros	38	27.54%
h	Tesorería	22	15.94%
TOTAL		138	100.00%

Grafico N° 15
Titulo: Factores de riesgo.



Análisis: Identificar los riesgos a los que las empresas están expuestas es un factor de suma importancia, por ello gestionarlos de forma correcta es vital para un adecuado funcionamiento de las mismas, en el caso particular de las comercializadoras de electrodomésticos también enfrentan muchos factores de incertidumbre y un 27.54% consideran que los créditos y cobros son las áreas más susceptibles al riesgo por factores ya mencionados en el análisis de la pregunta N.5 así como ciertos factores relacionados con la contabilidad de sus operaciones en un 26.09% pues en muchos casos no poseen un contador fijo por lo cual el procesamiento de la información se maneja de forma retrasada.

Pregunta N° 16

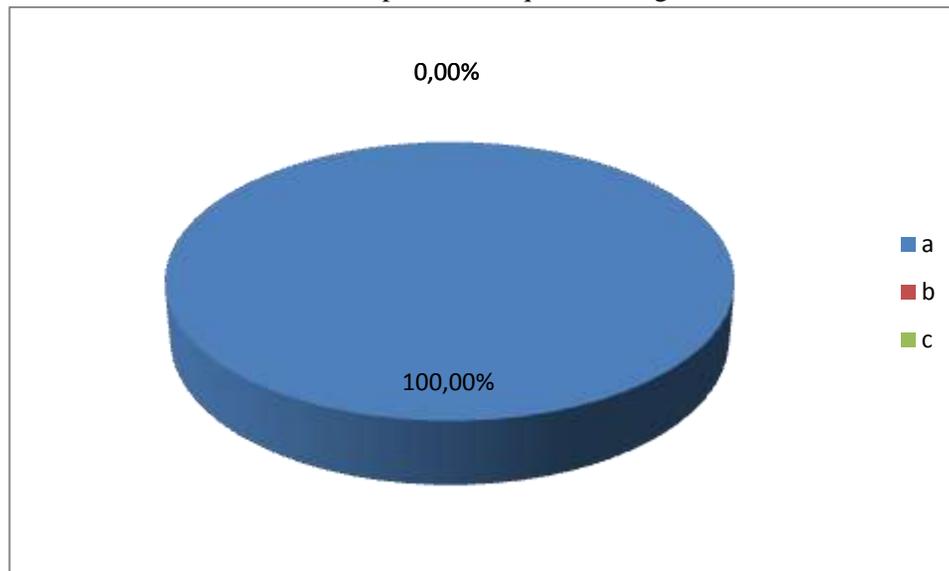
En un modelo de gestión de riesgos, ¿Qué enfoque de riesgos considera debe tomarse en cuenta? Puede seleccionar más de una opción.

Objetivo: Identificar si la empresa utiliza algún enfoque para la gestión de riesgos.

Cuadro N° 16
Titulo: Tipos de enfoques de riesgos.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	FODA	40	100.00%
b	COSO	0	0.00%
c	ISO 31000:2009 Gestión del riesgo. Principios y directrices.	0	0.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 16
Titulo: Tipos de enfoques de riesgos.



Análisis: Un buen modelo de gestión de riesgos constituye una importante herramienta que las empresas deben utilizar para la mitigación de la incertidumbre, para ello existen diferentes enfoques; sin embargo, al hacer la pregunta sobre cual es el que utiliza en su caso particular, el 100% de las entidades dijo que el FODA ya que es el más práctico y conocido a nivel general mientras que los enfoques COSO e ISO 31000:2009 son enfoques relativamente nuevos y hasta cierto punto desconocidos aún, por lo que aplicarlos resultaría difícil si no se cuenta con instrumentos técnicos que sirvan de apoyo y orienten sobre su implementación.

Pregunta N° 17

Al momento de evaluar los riesgos, ¿Qué tipo de herramienta le proporciona mayor información en la etapa de evaluación? Puede seleccionar más de una opción.

Objetivo: Determinar el tipo de herramienta que proporcionaría mayor información sobre los riesgos.

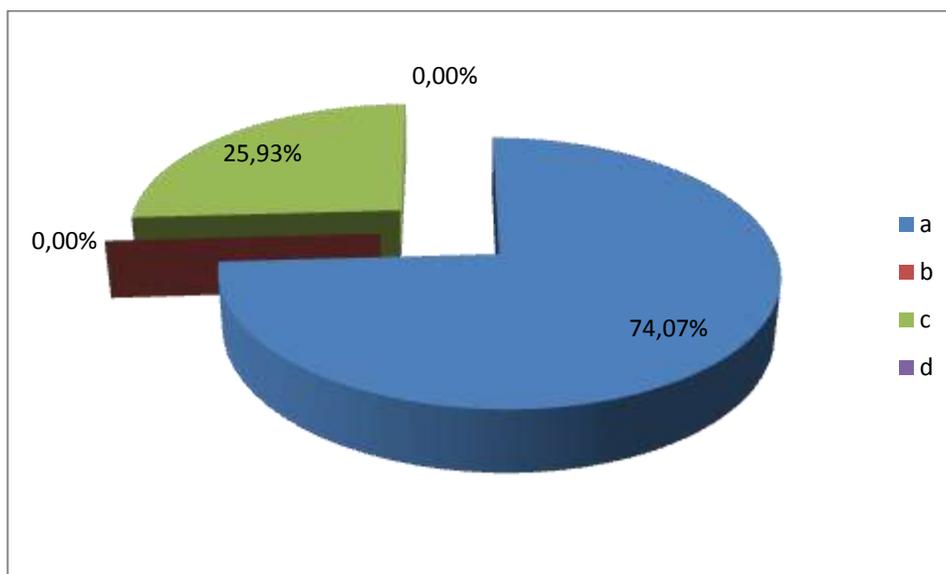
Cuadro N° 17

Título: Fuentes de información en la etapa de evaluación de los riesgos.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Diagrama de flujos de procesos	40	74.07%
b	Matrices de riesgo y control	0	0.00%
c	Cuestionarios	14	25.93%
d	Software especializado	0	0.00%
TOTAL		54	100.00%

Grafico N° 17

Título: Fuentes de información en la etapa de evaluación de los riesgos.



Análisis: Los enfoques para la gestión del riesgo hacen uso de diferentes herramientas que permiten obtener mejor información en la etapa de evaluación de los mismos, una de ellas y la más utilizada según la encuesta con un 74.07% es el diagrama de flujos de procesos de la empresa en el que se puede observar si las funciones se encuentran distribuidas de forma adecuada y en las personas idóneas para desarrollarse en los diferentes puestos de trabajo y establecer así una correcta posición sobre la situación actual en la que se encuentra la organización. En segundo lugar, los cuestionarios son considerados una buena herramienta también, como se aprecia en el gráfico el 25.93% de las empresas encuestadas, los utiliza.

Pregunta N° 18

En la etapa de una evaluación de riesgos, ¿Qué tipo de elementos consideraría los más importantes? Puede seleccionar más de una opción.

Objetivo: Identificar los aspectos más importantes, considerados por la empresa para la evaluación de riesgos.

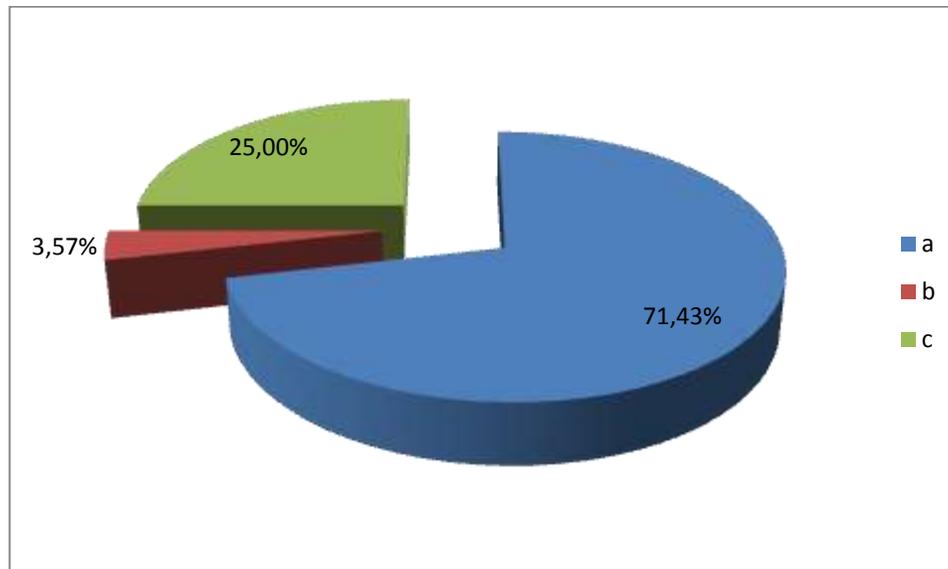
Cuadro N° 18

Título: Aspectos claves a evaluar en un modelo de gestión de riesgo.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Indicios de fraude	40	71.43%
b	Creciente dependencia del negocio a las tecnologías de información.	2	3.57%
c	Carencia de controles del negocio	14	25.00%
TOTAL		56	100.00%

Grafico N° 18

Título: Aspectos claves a evaluar en un modelo de gestión de riesgo.



Análisis: La etapa de evaluación como parte de la gestión de los riesgos es una fase en la cual se pretende detectar hallazgos importantes en el funcionamiento de las empresas y en el caso particular en estudio a través de la encuesta se pudo determinar que un 71.43% estima que el más importante es el que da a conocer posibles indicios de fraude; así como la falta de controles internos con 25.00% ya que ambos afectan de forma directa el logro de los objetivos de la entidad.

Pregunta N° 19

Como gerente y/o propietario ¿ha tenido participación en un modelo de gestión de riesgos, con algún tipo de empresas?

Objetivo: Conocer la experiencia en la gestión de riesgos, de quien administra la empresa.

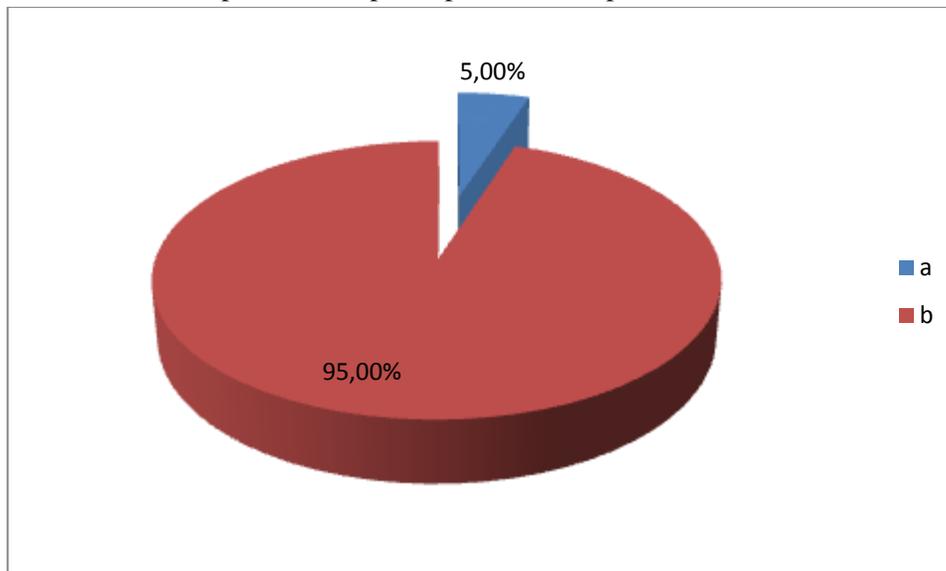
Cuadro N° 19

Título: Experiencia en participación de la aplicación de un MGR.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	2	5.00%
b	No	38	95.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 19

Título: Experiencia en participación de la aplicación de un MGR.



Análisis: Conocer sobre los diferentes enfoques de modelos de gestión de riesgos es de vital importancia para los propietarios o gerentes de las empresas comercializadoras de electrodomésticos, ya que a través de esa información podrán tomar decisiones acertadas en cuanto al manejo de la incertidumbre; sin embargo al consultar sobre si cuentan con conocimientos acerca del tema un 95.00% manifestó desconocer al respecto lo que los posiciona en una situación sumamente vulnerable ante los efectos provocados por la materialización de los riesgos.

Pregunta N° 20

Si su respuesta anterior fue negativa ¿Estaría dispuesto a recibir orientación o capacitación sobre como gestionar los riesgos?

Objetivo: Evaluar si quién administra la empresa, está interesado en recibir capacitación en lo relativo a la gestión de riesgos.

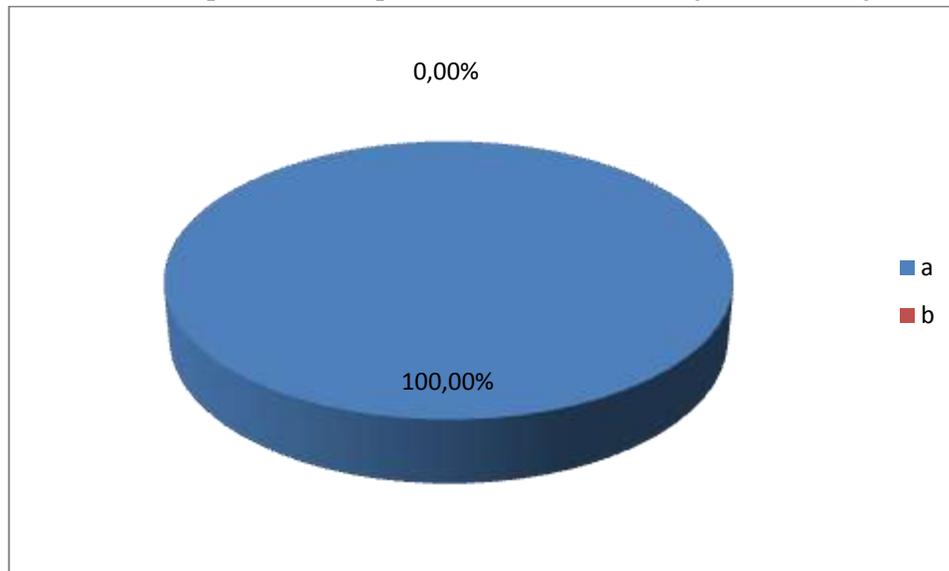
Cuadro N° 20

Título: Aceptación de la aplicación de un modelo de gestión de riesgo.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	40	100.00%
b	No	0	0.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 20

Título: Aceptación de la aplicación de un modelo de gestión de riesgo.



Análisis: La gestión o tratamiento de los riesgos es una de las actividades más importantes que se debe realizar en las empresas, por ello aplicar el mejor enfoque es indispensable para la mitigación de los mismos en todos los niveles; sin embargo, en muchas ocasiones existe falta de información y conocimientos acerca de los mismos; al consultar sobre la disponibilidad que las entidades poseen para recibir orientación sobre el tema, el 100% se mostró de acuerdo por considerar que les sería de utilidad para el reforzamiento de ciertos procesos o el establecimiento de medidas correctivas en los casos que sea necesario y transformar las debilidades de la organización en oportunidades de mejora.

Pregunta N° 21

¿Considera que un modelo de gestión de riesgos le sería de utilidad? Y ¿Qué beneficios considera que le proporcionaría? Puede marcar mas de una opción.

Objetivo: Identificar los beneficios esperados de un modelo de gestión de riesgo, por quién administra la empresa.

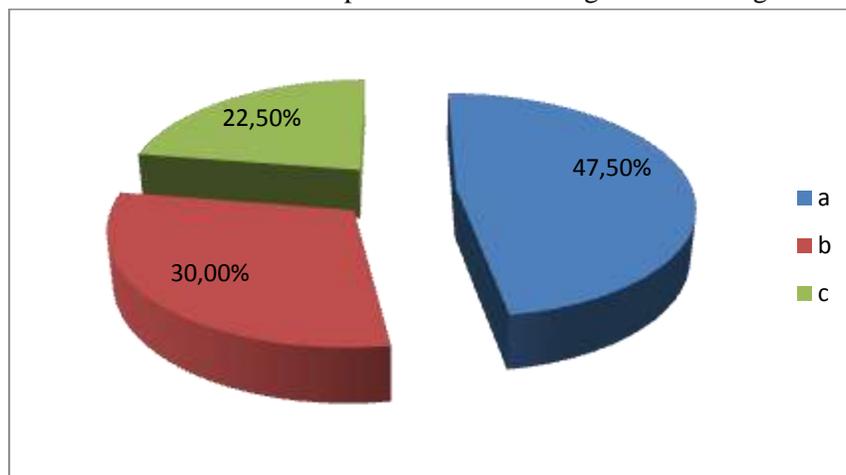
Cuadro N° 21

Título: Beneficios de aplicar un modelo de gestión de riesgo.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Como material de consulta para recomendar mejoras en aspectos de control interno.	38	47.50%
b	Se tomaría de base para evaluar los riesgos.	24	30.00%
c	Como base para establecer procedimientos para evaluar la metodología del control interno.	18	22.50%
TOTAL		80	100.00%

Grafico N° 21

Título: Beneficios de aplicar un modelo de gestión de riesgo.



Análisis: Los beneficios que una organización puede percibir al poseer un modelo de gestión de riesgos en todos sus niveles y áreas son innumerables, tanto para fortalecer procesos y procedimientos como para tomar medidas correctivas; sin embargo, al hacer un sondeo un 47.50% de los encuestados opinó que les sería beneficioso ya que representaría una guía o material de apoyo para poderlo gestionar dentro de sus empresas; un 30.00% dijo que es importante pues sería la base sobre la cual se hace posible evaluar los riesgos y un 22.50% lo consideró valioso ya que sería la base para establecimiento de procedimientos de evaluación de los controles internos de la entidad.

Pregunta N° 22

¿Por qué razones considera que un modelo de gestión de riesgos sería factible aplicarlo en su empresa? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: Conocer si sería factible la aplicación de un modelo de gestión de riesgos en la empresa.

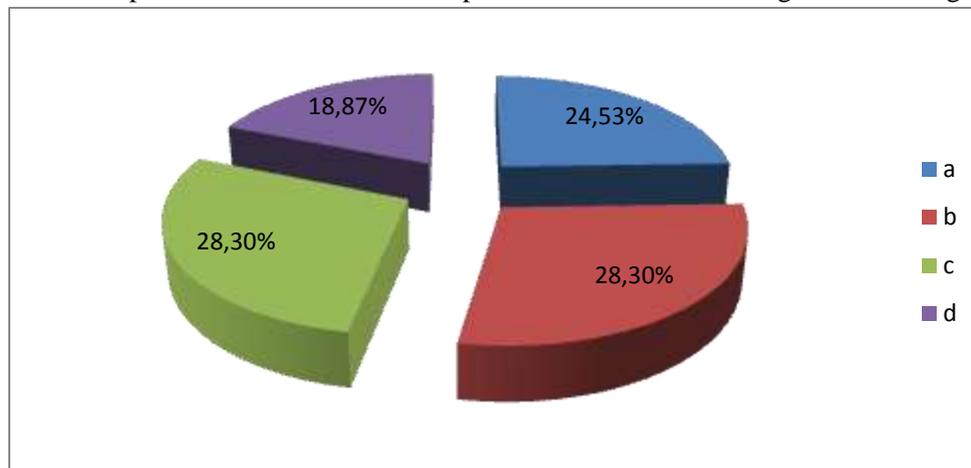
Cuadro N° 22

Título: Aspectos de factibilidad de la aplicación de un modelo de gestión de riesgo.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Puede realizarse un análisis del entorno económico de la entidad.	26	24.53%
b	El conocimiento que se obtendrá para evaluar los riesgos.	30	28.30%
c	La experiencia en procedimientos en este tipo de empresas.	30	28.30%
d	Oportunidad de especializarse en el área de gestión de riesgos.	20	18.87%
TOTAL		106	100.00%

Grafico N° 22

Título: Aspectos de factibilidad de la aplicación de un modelo de gestión de riesgo.



Análisis: Son múltiples las razones por las cuales las empresas deberían aplicar un modelo de gestión de riesgos en todas sus operaciones ya que contribuyen al logro de sus objetivos; sin embargo, según los resultados de la encuesta entre las razones más votadas por las cuales las organizaciones consideran factible la aplicación de dichos enfoques de gestión se encuentran: 28.30% por el conocimiento que aportara para evaluar los riesgos, un 24.53% lo consideran una herramienta para evaluar la situación económica y un 18.87% lo ve como una oportunidad de especialización en el área de riesgos.

Pregunta N° 23

¿De proporcionarsele un modelo de gestión de riesgo para empresas comercializadoras de electrodomesticos, que le permita gestionarlos y consecuentemente lograr sus objetivos como empresa, estaria dispuesto a implementarlo?

Objetivo: Evaluar si un modelo de gestión de riesgos seria factible implementarlo a la empresa.

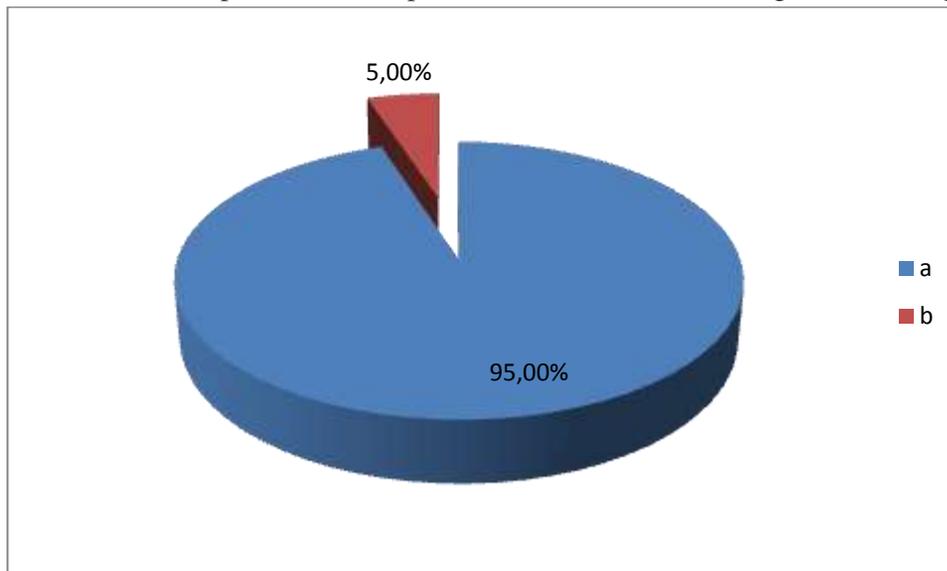
Cuadro N° 23

Titulo: Nivel de aceptación de la implementación de un modelo de gestión de riesgo.

Literal	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
a	Si	38	95.00%
b	No	2	5.00%
TOTAL		40	100.00%

Grafico N° 23

Titulo: Nivel de aceptación de la implementación de un modelo de gestión de riesgo.



Análisis: Muchas de las empresas comercializadoras de electrodomésticos del municipio de San Salvador no cuentan con un modelo de gestión de riesgos que les permita administrarlos de forma eficiente, debido a diferentes factores afectan en forma directa o indirecta la consecución de los objetivos; según datos de la encuesta el 95.00% dijo estar dispuestos a implementar un sistema de gestión de riesgos si se le fuera proporcionado debido a los beneficios que este aportaría a la organización mientras que un 5.00% manifestó lo contrario.

**NORMA
TÉCNICA
SALVADOREÑA**

NTS ISO 31000:2009

Gestión del riesgo. Principios y directrices.

CORRESPONDENCIA: Esta Norma es una adopción idéntica (IDT) de la Norma ISO 31000:2009 "Risk management. Principles and guidelines".

Publicado por el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), Dirección 1ª Calle Poniente, Final 41 Avenida Norte, #18, Colonia Flor Blanca, San Salvador, El Salvador. Teléfono: 2590-5300
Sitio Web: <http://www.osn.gob.sv> Correo electrónico: normalizacion@osn.gob.sv

ICS 03.100.01

NTS 03.79.02:14

Derechos Reservados



ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN

ÍNDICE

	Página
PRÓLOGO	ii
INTRODUCCIÓN.....	iii
1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACION	1
2 TÉRMINOS Y DEFINICIONES	1
3 PRINCIPIOS	9
4 MARCO DE REFERENCIA.....	11
4.1 Generalidades	11
4.2 Mandato y compromiso.....	12
4.3 Diseño del marco de referencia de la gestión del riesgo	12
4.4 Implementación de la gestión del riesgo.....	16
4.5 Seguimiento y revisión del marco de referencia	16
4.6 Mejora continua del marco de referencia.....	17
5 PROCESO	17
5.1 Generalidades	17
5.2 Comunicación y consulta	18
5.3 Establecimiento del contexto	19
5.4 Valoración del riesgo.....	22
5.5 Tratamiento del riesgo	24
5.6 Seguimiento y revisión.....	26
5.7 Registro del proceso de gestión del riesgo.....	27
ANEXO A (Informativo) Atributos de una gestión del riesgo optimizada	28
BIBLIOGRAFÍA.....	31

PRÓLOGO

El Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), es el organismo nacional responsable de elaborar, actualizar, adoptar, derogar y divulgar normas técnicas, de acuerdo a la Ley del Sistema Salvadoreño para la Calidad, la cual fue publicada en el Diario Oficial No. 158 del 26 de agosto de 2011.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial de organismos de normalización, siendo el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), el representante de El Salvador.

Esta Norma Técnica Salvadoreña ha sido desarrollada de acuerdo con las reglas establecidas en la NTS ISO/IEC DIRECTIVA 2.

El Comité Técnico de Normalización Organización y Gestión de Empresas. N° 79, fue el responsable del desarrollo de esta norma técnica titulada NTS ISO 31000:2009; "Gestión del riesgo. Principios y directrices", para lo cual participaron las entidades que se mencionan a continuación:

ENTIDADES PARTICIPANTES

Defensoría del Consumidor

Ministerio de Salud

Universidad José Simeón Cañas

ACAVISA DE C.V.

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

Compañía Azucarera Salvadoreña S.A. de C.V.

Organismo Salvadoreño de Normalización – OSN

INTRODUCCIÓN

Organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber si y cuando conseguirán sus objetivos. El efecto que esta incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el "riesgo".

Todas las actividades de una organización implican riesgos. Las organizaciones gestionan el riesgo identificándolo, analizándolo y evaluando si el riesgo se debería modificar mediante un tratamiento que satisfaga sus criterios de riesgo. A lo largo de todo este proceso, las organizaciones comunican y consultan a las partes interesadas, realizan seguimiento, revisan el riesgo y los controles que lo modifican para asegurar que no se requiere un tratamiento adicional del riesgo. Esta Norma Técnica Salvadoreña describe este proceso sistemático y lógico en detalle.

Mientras todas las organizaciones gestionan el riesgo a diferentes niveles, esta Norma Técnica Salvadoreña establece una serie de principios que necesitan ser cumplidos para que la gestión del riesgo sea efectiva. Esta Norma Técnica Salvadoreña recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobernanza, estrategia, planificación, gestión, y elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización.

La gestión del riesgo se puede aplicar a la totalidad de una organización, a todas sus áreas y niveles, en todo momento, así como a las funciones específicas, proyectos y actividades.

Aunque la práctica de la gestión del riesgo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y en numerosos sectores con el propósito de satisfacer diversas necesidades, la adopción de procesos coherentes dentro de un marco de referencia exhaustivo puede contribuir a asegurar que el riesgo se gestiona de una manera eficaz, eficiente y coherente a través de la organización. El enfoque genérico que se describe en esta norma proporciona los principios y las directrices para gestionar cualquier forma de riesgo de una manera sistemática, transparente y fiable, dentro de cualquier alcance y de cualquier contexto.

Cada sector o aplicación específicos de gestión del riesgo implica necesidades, audiencias, percepciones y criterios individuales. Por ello, uno de los puntos clave de esta norma consiste en la inclusión del "establecimiento del contexto" como una actividad al comienzo de este proceso de gestión del riesgo genérico. El establecimiento del contexto permitirá determinar los objetivos de la organización, el entorno en el que se persiguen estos objetivos, las partes interesadas y la diversidad de los criterios de riesgo. Todos estos elementos contribuirán a revelar y valorar la naturaleza y complejidad de sus riesgos.

La figura 1 muestra las relaciones entre los principios para gestionar el riesgo, el marco de referencia en el que se produce y el proceso de gestión del riesgo que se describe en esta Norma Técnica Salvadoreña. La gestión del riesgo, cuando se implementa y mantiene de acuerdo con esta Norma Técnica Salvadoreña, permite a una organización, por ejemplo:

- a) aumentar la posibilidad de alcanzar los objetivos;

- b) estimular una gestión proactiva;
- c) ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en toda la organización;
- d) mejorar la identificación de oportunidades y de amenazas;
- e) cumplir los requisitos legales y reglamentarios pertinentes y las normas internacionales;
- f) mejorar los informes obligatorios y voluntarios;
- g) mejorar la gobernanza;
- h) mejorar la seguridad y la confianza de las partes interesadas;
- i) establecer una base fiable para la toma de decisiones y la planificación;
- j) mejorar los controles;
- k) asignar y utilizar de manera eficaz los recursos para el tratamiento del riesgo;
- l) mejorar la eficacia y la eficiencia operacional;
- m) mejorar el desempeño en materia de salud y seguridad, así como la protección ambiental;
- n) mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes;
- o) minimizar las pérdidas;
- p) mejorar el aprendizaje de la organización; y
- q) mejorar la capacidad de adaptación (resiliencia) de la organización.

Esta Norma Técnica Salvadoreña está prevista para satisfacer las necesidades de una gran diversidad de partes interesadas, incluyendo:

- a) las personas responsables de desarrollar la política de gestión del riesgo dentro de su organización;
- b) las personas responsables de asegurar que el riesgo se gestiona de manera eficaz dentro de la organización, considerada en su totalidad o en un área, un proyecto o una actividad específicos;
- c) las personas que necesitan evaluar la eficacia de una organización en materia de gestión del riesgo; y

- d) las personas que desarrollan normas, guías, procedimientos y códigos de buenas prácticas que, en su totalidad o en parte, establecen cómo se debe tratar el riesgo dentro del contexto específico de estos documentos.

Las prácticas y los procesos de gestión actuales de muchas organizaciones incluyen componentes de gestión del riesgo, y muchas organizaciones ya han adoptado un proceso formal de gestión del riesgo para tipos particulares de riesgos o de circunstancias. En tales casos, una organización puede decidir llevar a cabo una revisión crítica de sus prácticas y procesos existentes a la luz de esta Norma Técnica Salvadoreña.

En esta Norma Técnica Salvadoreña, se utilizan las dos expresiones "gestión del riesgo" y "gestionar el riesgo". En términos generales, "gestión del riesgo" se refiere a la arquitectura (principios, marco de referencia y proceso) para gestionar los riesgos de manera eficaz, mientras que "gestionar el riesgo" se refiere a la aplicación de esta arquitectura a los riesgos particulares.

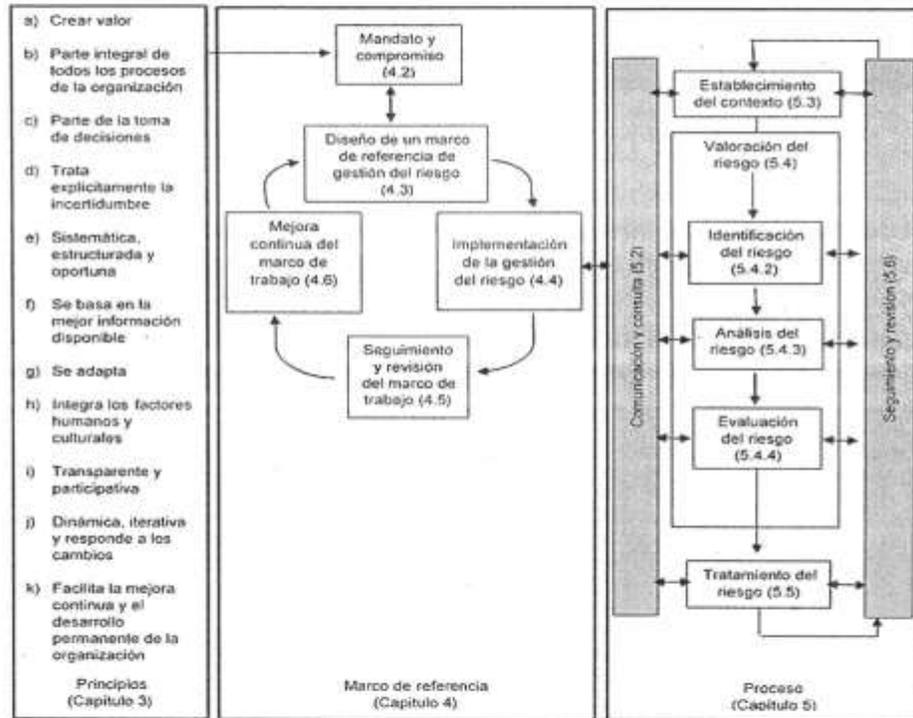


Figura 1 - Relaciones entre los principios, el marco de referencia y el proceso de gestión del riesgo.

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACION

Esta Norma Técnica Salvadoreña proporciona los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo.

Esta Norma Técnica Salvadoreña puede utilizarse por cualquier empresa pública, privada o social, asociación, grupo o individuo. Por tanto, esta norma no es específica de una industria o sector.

Nota 1: Por conveniencia, todos los diferentes usuarios de esta Norma Técnica Salvadoreña se citan con el término general de "organización".

Esta Norma Técnica Salvadoreña se puede aplicar a lo largo de toda la vida de una organización, y a una amplia gama de actividades, incluyendo estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.

Esta Norma Técnica Salvadoreña se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, tanto si sus consecuencias son positivas o negativas.

Aunque esta Norma Técnica Salvadoreña proporciona directrices genéricas, no tiene como objetivo promover la uniformidad en la gestión del riesgo a través de las organizaciones. El diseño y la implementación de planes y marcos de referencia de gestión del riesgo necesitarán tener en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios, o activos y prácticas específicas utilizadas.

Se pretende que esta Norma Técnica Salvadoreña se utilice para armonizar los procesos de gestión del riesgo en las normas existentes o futuras. Proporciona un enfoque común en el apoyo de las normas que tratan riesgos y/o sectores específicos, y no sustituye a dichas normas.

Esta Norma Técnica Salvadoreña no está prevista para fines de certificación.

2 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones siguientes:

2.1

riesgo

efecto de la incertidumbre sobre los objetivos

Nota 2: Un efecto es una desviación, positiva y/o negativa, respecto a lo previsto.

Nota 3: Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (tales como financieros, de salud y seguridad, o ambientales) y se pueden aplicar a diferentes niveles (tales como, nivel estratégico, nivel de un proyecto, de un producto, de un proceso o de una organización completa).

Nota 4: Con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a potenciales **eventos** (2.17) y a sus **consecuencias** (2.18), o a una combinación de ambos.

Nota 5: Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en las circunstancias) y de su **probabilidad** (2.19) de ocurrencia.

Nota 6: La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de la deficiencia en la información relacionada con la comprensión o al conocimiento de un evento, de sus consecuencias o de su probabilidad.

[Guía ISO 73:2009, definición 1.1]

2.2

gestión del riesgo

actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relacionado al **riesgo** (2.1)

[Guía ISO 73:2009, definición 2.1]

2.3

marco de referencia de la gestión del riesgo

conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implementación, el **seguimiento** (2.28), la revisión y la mejora continua de la **gestión del riesgo** (2.2) en toda la organización

Nota 7: Los fundamentos incluyen la política, los objetivos, los lineamientos y el compromiso para gestionar el **riesgo** (2.1).

Nota 8: Las disposiciones de la organización incluyen los planes, interrelaciones, rendición de cuentas, recursos, procesos y actividades.

Nota 9: El marco de referencia de la gestión del riesgo es parte integral de las políticas y prácticas estratégicas y operacionales generales de la organización.

[Guía ISO 73:2009, definición 2.1.1]

2.4

política de gestión del riesgo

declaración de las intenciones y dirección de una organización en relación con la **gestión del riesgo** (2.2)

[Guía ISO 73:2009, definición 2.1.2]

2.5

actitud ante el riesgo

enfoque de la organización para valorar un **riesgo** (2.1) y eventualmente buscarlo, retenerlo, tomarlo o rechazarlo

[Guía ISO 73:2009, definición 3.7.1.1]

2.6**plan de gestión del riesgo**

esquema incluido en el **marco de referencia de la gestión del riesgo** (2.3) que especifica el enfoque, los componentes de gestión y los recursos a aplicar para la gestión del **riesgo** (2.1)

Nota 10: Por lo general, los componentes de gestión incluyen procedimientos, prácticas, asignación de responsabilidades, secuencia y cronología de las actividades.

Nota 11: El plan de gestión del riesgo se puede aplicar a un producto, un proceso o un proyecto particular, y a una parte o a la totalidad de la organización.

[Guía ISO 73:2009, definición 2.1.3]

2.7**dueño del riesgo**

persona o entidad que tiene la responsabilidad y autoridad para gestionar un **riesgo** (2.1)

[Guía ISO 73:2009, definición 3.5.1.5]

2.8**proceso de gestión del riesgo**

aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, **seguimiento** (2.28) y revisión del **riesgo** (2.1)

[Guía ISO 73:2009, definición 3.1]

2.9**establecimiento del contexto**

definición de los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establecen el alcance y los **criterios de riesgo** (2.22) para la **política de gestión del riesgo** (2.4)

[Guía ISO 73:2009, definición 3.3.1]

2.10**contexto externo**

ambiente externo en el que la organización busca alcanzar sus objetivos

Nota 12: El contexto externo puede incluir:

- a) el entorno cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, a nivel internacional, nacional, regional o local;
- b) los factores clave y las tendencias que tengan impacto sobre los objetivos de la organización; y
- c) las relaciones con las **partes interesadas** (2.13) externas, sus percepciones y sus valores.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.3.1.1]

2.11

contexto interno

ambiente interno en el que la organización busca alcanzar sus objetivos

Nota 13: El contexto interno puede incluir:

- a) la gobernanza, estructura de la organización, funciones y rendición de cuentas;
- b) las políticas, objetivos y estrategias que se establecen para conseguirlo;
- c) las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- d) los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales);
- e) las relaciones con, las percepciones y los valores de las partes interesadas internas;
- f) la cultura de la organización;
- g) las normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y
- h) la forma y amplitud de las relaciones contractuales.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.3.1.2]

2.12

comunicación y consulta

procesos iterativos y continuos que realiza una organización para proporcionar, compartir u obtener información y para establecer el diálogo con las **partes interesadas** (2.13), en relación con la gestión del **riesgo** (2.1)

Nota 14: La información puede referirse a la existencia, naturaleza, forma, **probabilidad** (2.19), importancia, evaluación, aceptabilidad y el tratamiento de la gestión del riesgo.

Nota 15: La consulta constituye un proceso de comunicación informada de doble sentido entre una organización y sus partes interesadas, sobre un asunto antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre dichos asuntos.

La consulta es:

- a) un proceso que impacta sobre una decisión a través de la influencia más que por la autoridad; y
- b) un insumo para una toma de decisión, y no una toma de decisión conjunta.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.2.1]

2.13

parte interesada

persona u organización que puede afectar, ser afectada, o percibir que puede ser afectada por una decisión o actividad

Nota 16: Una persona que toma decisiones puede ser una parte interesada.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.2.1.1]

2.14

valoración del riesgo

proceso global que comprende la **identificación del riesgo** (2.15), el **análisis del riesgo** (2.21) y la **evaluación del riesgo** (2.24)

[Guía ISO 73:2009, definición 3.4.1]

2.15

identificación del riesgo

proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los **riesgos** (2.1)

Nota 17: La identificación del riesgo implica la identificación de las **fuentes de riesgo** (2.16), los **eventos** (2.17), sus causas y sus **consecuencias** (2.18) potenciales.

Nota 18: La identificación del riesgo puede implicar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y de expertos, así como necesidades de las **partes interesadas** (2.13).

[Guía ISO 73:2009, definición 3.5.1]

2.16

fuentes de riesgo

elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial intrínseco de dar lugar a un **riesgo** (2.1)

Nota 19: Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.5.1.2]

2.17

evento

ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias

Nota 20: Un evento puede ser único o repetirse, y puede tener varias causas.

Nota 21: Un evento puede consistir en algo que no llega a ocurrir.

Nota 22: Algunas veces, un evento se puede calificar como un "incidente" o un "accidente".

Nota 23: Un evento sin **consecuencias** (2.18) también se puede citar como "casi accidente", "incidente", "situación de peligro" o "conato de accidente".

[Guía ISO 73:2009, definición 3.5.1.3]

2.18

consecuencia

resultado de un **evento** (2.17) que afecta a los objetivos

Nota 24: Un evento puede conducir a una serie de consecuencias.

Nota 25: Una consecuencia puede ser cierta o incierta y puede tener efectos positivos o negativos sobre la consecución de los objetivos.

Nota 26: Las consecuencias se pueden expresar de forma cualitativa o cuantitativa.

Nota 27: Las consecuencias iniciales pueden convertirse en reacciones en cadena.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.6.1.3]

2.19

probabilidad

situación potencial de que algún hecho ocurra

Nota 28: En la terminología de la gestión del riesgo, la palabra "probabilidad" se utiliza para indicar la situación de que algún hecho ocurra, que esta posibilidad está definida, medida o determinada objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente, y descrita utilizando términos generales o de forma matemática (tales como una probabilidad o una frecuencia sobre un periodo de tiempo dado).

Nota 29: La palabra en inglés "likelihood", no tiene una equivalencia directa en algunos idiomas; en su lugar se utiliza con frecuencia la palabra "probability". Sin embargo, en inglés la palabra "probability" se interpreta frecuentemente de forma más limitada como un término matemático. Por ello, en la terminología de la gestión del riesgo la palabra "likelihood" se utiliza con la misma interpretación amplia que tiene la palabra "probability" en otros idiomas distintos del inglés.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.6.1.1]

2.20

perfil del riesgo

descripción de cualquier conjunto de **riesgos** (2.1)

Nota 30: El conjunto de riesgos puede incluir los riesgos relacionados a toda la organización, a parte de la organización, o definirse de otra manera.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.8.2.5]

2.21**análisis del riesgo**

proceso que permite comprender la naturaleza del **riesgo** (2.1) y determinar el **nivel de riesgo** (2.23)

Nota 31: El análisis del riesgo proporciona las bases para la **evaluación del riesgo** (2.24) y para tomar las decisiones relativas al **tratamiento del riesgo** (2.25).

Nota 32: El análisis del riesgo incluye la estimación del riesgo.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.6.1]

2.22**criterios de riesgo**

términos de referencia con respecto a los que se evalúa la importancia de un **riesgo** (2.1)

Nota 33: Los criterios de riesgo se basan en los objetivos de la organización, y en el **contexto externo** (2.10) e **interno** (2.11).

Nota 34: Los criterios de riesgo se pueden obtener de normas, leyes, políticas y otros requisitos.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.3.1.3]

2.23**nivel de riesgo**

magnitud de un **riesgo** (2.1) o combinación de riesgos, expresados en términos de la combinación de las **consecuencias** (2.18) y de su **probabilidad** (2.19)

[Guía ISO 73:2009, definición 3.6.1.8]

2.24**evaluación del riesgo**

proceso de comparación de los resultados del **análisis del riesgo** (2.21) con los **criterios de riesgo** (2.22) para determinar si el **riesgo** (2.1) y/o su magnitud son aceptables o tolerables

Nota 35: La evaluación del riesgo ayuda a la toma de decisiones sobre el **tratamiento del riesgo** (2.25).

[Guía ISO 73:2009, definición 3.7.1]

2.25**tratamiento del riesgo**

proceso para modificar el **riesgo** (2.1)

Nota 36: El tratamiento del riesgo puede incluir:

- a) evitar el riesgo, decidiendo no iniciar o no continuar con la actividad que da lugar al riesgo;
- b) aceptar o aumentar el riesgo con objeto de buscar una oportunidad;

- c) eliminar la **fente de riesgo** (2.16);
- d) cambiar la **probabilidad** (2.19);
- e) cambiar las **consecuencias** (2.18);
- f) compartir el riesgo con otra u otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); y
- g) mantener el riesgo con base en una decisión informada.

Nota 37: Los tratamientos del riesgo que conducen al manejo de consecuencias negativas, en ocasiones se citan como "mitigación del riesgo", "eliminación del riesgo", "prevención del riesgo" y "reducción del riesgo".

Nota 38: El tratamiento del riesgo puede originar nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.8.1]

2.26

control

medida que modifica un **riesgo** (2.1)

Nota 39: Los controles incluyen cualquier proceso, política, dispositivo, práctica, u otras acciones que modifiquen un riesgo.

Nota 40: Los controles no siempre pueden proporcionar el efecto de modificación previsto o asumido.

[Guía ISO 73:2009, definición 3.8.1.1]

2.27

riesgo residual

riesgo (2.1) remanente después del **tratamiento del riesgo** (2.25)

Nota 41: El riesgo residual puede contener riesgos no identificados.

Nota 42: El riesgo residual también se puede conocer como "riesgo retenido".

[Guía ISO 73:2009, definición 3.8.1.6]

2.28

seguimiento

verificación, supervisión, observación crítica o determinación del estado con objeto de identificar de una manera continua los cambios que se puedan producir en el nivel de desempeño requerido o previsto

Nota 43: El seguimiento se puede aplicar a un marco de referencia de la **gestión del riesgo** (2.3), a un **proceso de gestión del riesgo** (2.8), a un **riesgo** (2.1) o al **control** (2.26).

[Guía ISO 73:2009, definición 3.8.2.1]

2.29**revisión**

actividad que se realiza para determinar la idoneidad, la adecuación y la eficacia del tema estudiado para conseguir los objetivos establecidos

Nota 44: La revisión se puede aplicar a un marco de referencia de la **gestión del riesgo** (2.3), a un **proceso de gestión del riesgo** (2.8), a un **riesgo** (2.1) o al **control** (2.26).

[Guía ISO 73:2009, definición 3.8.2.2]

3 PRINCIPIOS

Para que la gestión del riesgo sea eficaz, las organizaciones deberían cumplir en todos sus niveles los principios siguientes.

- a) la gestión del riesgo crea y protege el valor;

La gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo, en lo referente a la salud y seguridad de las personas, seguridad patrimonial, la conformidad con los requisitos legales y reglamentarios, la aceptación por el público, protección ambiental, calidad del producto, gestión de proyectos, eficacia en las operaciones, su gobernanza y reputación.

- b) la gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización;

La gestión del riesgo no es una actividad independiente separada de las actividades y procesos principales de la organización. La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de gestión y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planificación estratégica y todos los procesos de la gestión de proyectos y de cambios.

- c) la gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones;

La gestión del riesgo ayuda a las personas que toman decisiones a realizar elecciones informadas, a definir las prioridades de las acciones y a distinguir entre planes de acción alternativos.

- d) la gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre;

La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente la incertidumbre, la naturaleza de esa incertidumbre, y la manera en que se puede tratar.

- e) la gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna;

Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado de la gestión del riesgo contribuye a la eficacia y a resultados coherentes, comparables y fiables.

- f) la gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible;

Los elementos de entrada del proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes interesadas, observación, previsiones y juicios de expertos. No obstante, las personas que toman decisiones deberían informarse y tener en cuenta todas las limitaciones de los datos o modelos utilizados, así como las posibles divergencias entre expertos.

- g) la gestión del riesgo es a la medida;

La gestión del riesgo se alinea con el contexto externo e interno de la organización y con el perfil del riesgo.

- h) la gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales;

La gestión del riesgo permite identificar las aptitudes, las percepciones y las intenciones de las personas externas e internas que pueden facilitar u obstruir el logro de los objetivos de la organización.

- i) la gestión del riesgo es transparente y participativa;

La implicación apropiada y oportuna de las partes interesadas y, en particular, de las personas que toman decisiones a todos los niveles de la organización, asegura que la gestión del riesgo se mantenga pertinente y actualizada. El involucramiento también permite a las partes interesadas estar correctamente representadas y que sus opiniones se tomen en cuenta en la determinación de los criterios de riesgo.

- j) la gestión del riesgo es dinámica, iterativa, y responde a los cambios;

La gestión del riesgo detecta constantemente los cambios y responde a ellos. Como se producen eventos externos e internos, el contexto y los conocimientos cambian, se realiza el seguimiento y la revisión de riesgos, surgen nuevos riesgos, algunos cambian y otros desaparecen.

- k) la gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización;

Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar su madurez en la gestión del riesgo en todos los demás aspectos de la organización.

El anexo A proporciona información adicional para las organizaciones que deseen gestionar el riesgo de manera más eficaz.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 Generalidades

El éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco de referencia de gestión que proporcione las bases y las disposiciones que permitirán su integración a todos los niveles de la organización. El marco de referencia facilita una gestión eficaz del riesgo mediante la aplicación del proceso de gestión del riesgo (Ver el capítulo 5) a diferentes niveles y dentro de contextos específicos de la organización.

El marco de referencia garantiza que la información sobre el riesgo obtenida de este proceso de gestión del riesgo se comunica y utiliza adecuadamente como una base para la toma de decisiones y la obligación de rendir cuentas en todos los niveles pertinentes de la organización.

Este capítulo describe los componentes necesarios del marco de referencia para la gestión del riesgo y la forma en que estos componentes se interrelacionan de una manera iterativa, como muestra la figura 2.

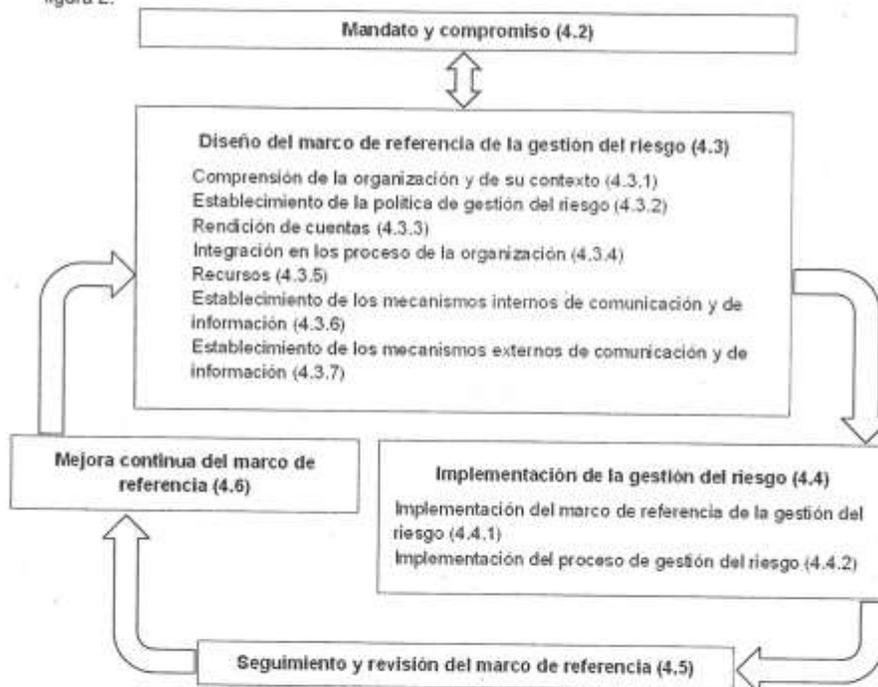


Figura 2 - Relaciones entre los componentes del marco de referencia de la gestión del riesgo

Este marco de referencia no está destinado para prescribir un sistema de gestión, sino más bien para ayudar a la organización a integrar la gestión del riesgo en su sistema de gestión global. Por ello, las organizaciones deberían adaptar los componentes del marco de referencia a sus necesidades específicas.

Si las prácticas y procesos de gestión existentes en una organización incluyen componentes de gestión del riesgo, o si la organización ya ha adoptado un proceso formal de gestión del riesgo para tipos particulares de riesgo o de situaciones de riesgo, entonces estos tipos se deberían revisar y evaluar de forma crítica de acuerdo con esta Norma Técnica Salvadoreña, incluyendo los atributos contenidos en el anexo A, con el fin de determinar si han sido adecuados, así como su eficacia.

4.2 Mandato y compromiso

La introducción de la gestión del riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua requieren un compromiso fuerte y sostenido de la dirección de la organización, así como el establecimiento de una planificación estratégica y rigurosa para conseguir el compromiso a todos los niveles. La dirección debería:

- a) definir y aprobar la política de gestión del riesgo;
- b) asegurar que la cultura de la organización y la política de gestión del riesgo estén alineadas;
- c) determinar los indicadores de desempeño de la gestión del riesgo que son coherentes con los indicadores de desempeño de la organización;
- d) alinear los objetivos de la gestión del riesgo con los objetivos y estrategias de la organización;
- e) asegurar el cumplimiento legal y reglamentario;
- f) asignar la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles de la organización;
- g) asegurar que la gestión del riesgo tiene asignados los recursos necesarios;
- h) comunicar los beneficios de la gestión del riesgo a todas las partes interesadas; y
- i) asegurar que el marco de referencia para gestionar el riesgo continúa siendo adecuado.

4.3 Diseño del marco de referencia de la gestión del riesgo

4.3.1 Comprensión de la organización y de su contexto

Antes de iniciar el diseño y la implementación del marco de referencia de la gestión del riesgo, es importante evaluar y entender el contexto externo e interno de la organización, dado que ambos pueden influir significativamente en el diseño del marco de referencia.

La evaluación del contexto externo de la organización puede incluir, aunque no limitado a:

- a) el entorno social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, a nivel internacional, nacional, regional o local;
- b) los factores y las tendencias que tienen impacto sobre los objetivos de la organización; y
- c) las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus valores.

La evaluación del contexto interno de la organización puede incluir, aunque no limitado a:

- a) la gobernanza, la estructura de la organización, las funciones y la obligación de rendir cuentas;
- b) las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlo;
- c) las aptitudes, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- d) los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales);
- e) las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus valores;
- f) la cultura de la organización;
- g) las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización; y
- h) la forma y el alcance de las relaciones contractuales.

4.3.2 Establecimiento de la política de gestión del riesgo

La política de gestión del riesgo debería indicar claramente los objetivos y el compromiso de la organización en materia de la gestión del riesgo, y abordar como mínimo lo siguiente:

- a) las razones de la organización para gestionar el riesgo;
- b) las relaciones entre los objetivos y las políticas de la organización y la política de gestión del riesgo;
- c) la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades en materia de gestión del riesgo;
- d) la manera en la que se trata el conflicto de intereses;
- e) el compromiso para tener disponibles los recursos necesarios para facilitar la rendición de cuentas y las responsabilidades para el manejo del riesgo;

- f) la forma en la que el desempeño de la gestión del riesgo será medido y reportado, y
- g) el compromiso para revisar y mejorar la política de gestión del riesgo y el marco de referencia periódicamente, y en respuesta a un evento o a un cambio de las circunstancias.

La política de gestión del riesgo se debería comunicar de manera apropiada.

4.3.3 Rendición de cuentas

La organización debería asegurarse de que está establecida la rendición de cuentas, la autoridad y las competencias apropiadas para gestionar el riesgo, incluyendo la implementación y el mantenimiento del proceso de gestión del riesgo y asegurar la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de todos los controles. Esto se puede facilitar mediante:

- a) la identificación de los dueños del riesgo que tienen la responsabilidad y autoridad para gestionar los riesgos;
- b) la identificación de quiénes tienen que rendir cuentas por el desarrollo, la implementación, y el mantenimiento del marco de referencia para la gestión del riesgo;
- c) la identificación de otras responsabilidades de las personas, a todos los niveles en la organización, para el proceso de gestión del riesgo;
- d) el establecimiento de la medición del desempeño y el informe externo y/o interno, así como los procesos de comunicación hacia el nivel superior; y
- e) el aseguramiento de niveles adecuados de reconocimiento.

4.3.4 Integración en los procesos de la organización

La gestión del riesgo debería estar integrada en todas las prácticas y procesos de la organización, de una manera que sea relevante, eficaz y eficiente. El proceso de gestión del riesgo debería formar parte de los procesos de la organización, y no ser independiente de ellos. En particular, la gestión del riesgo debería estar integrada en el desarrollo de la política, en la planificación y revisión de la actividad y la estrategia de negocio, y en los procesos de gestión de cambios.

Debería existir un plan de gestión del riesgo que abarque a toda la organización, para garantizar que se implementa la política de gestión del riesgo y que se integra en todas las prácticas y procesos de la organización. El plan de gestión del riesgo se puede integrar en otros planes de la organización, tal como un plan estratégico.

4.3.5 Recursos

La organización debería proporcionar los recursos adecuados para la gestión del riesgo.

Se debería tener en consideración lo siguiente:

- a) las personas, las habilidades, la experiencia y las competencias;
- b) los recursos necesarios para cada etapa del proceso de gestión del riesgo;
- c) los procesos de la organización, los métodos y las herramientas a utilizar para gestionar el riesgo;
- d) los procesos y procedimientos documentados;
- e) los sistemas de gestión de la información y del conocimiento; y
- f) los programas de formación.

4.3.6 Establecimiento de los mecanismos internos de comunicación e información

La organización debería establecer mecanismos internos de comunicación e información con objeto de apoyar y fomentar la rendición de cuentas y la responsabilidad del riesgo. Estos mecanismos deberían garantizar que:

- a) los componentes claves del marco de referencia de la gestión del riesgo y cualquier modificación posterior son comunicados apropiadamente;
- b) existen una emisión adecuada de informes internos sobre el marco de referencia, su eficacia y sus resultados;
- c) la disponibilidad de información relevante obtenida de la aplicación de la gestión del riesgo en los niveles y tiempos apropiados; y
- d) la existencia de procesos para realizar consultas con las partes interesadas.

Cuando corresponda, estos mecanismos deberían incluir procesos para consolidar la información relativa al riesgo procedente de diferentes fuentes, y puede ser necesario considerar la sensibilidad de la información.

4.3.7 Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación y de información

La organización debería desarrollar e implementar un plan para comunicarse con las partes interesadas externas. Este plan debería incluir:

- a) el compromiso de la participación de las partes interesadas externas, asegurándose un intercambio eficaz de información;
- b) el establecimiento de informes externos conformes con los requisitos legales, reglamentarios y de gobernanza;

- c) la disponibilidad de retroalimentación y de informes sobre comunicación y consulta;
- d) la utilización de comunicaciones para generar confianza en la organización; y
- e) la comunicación con las partes interesadas en caso de crisis o contingencias.

Cuando corresponda, estos mecanismos deberían incluir procesos para consolidar la información relativa al riesgo procedente de fuentes diferentes, y puede ser necesario considerar la sensibilidad de la información.

4.4 Implementación de la gestión del riesgo

4.4.1 Implementación del marco de referencia de la gestión del riesgo

Para la implementación del marco de referencia de la gestión del riesgo, la organización debería:

- a) definir el cronograma y la estrategia apropiados para la implementación del marco de referencia;
- b) aplicar la política y el proceso de gestión del riesgo a los procesos de la organización;
- c) cumplir los requisitos legales y reglamentarios;
- d) garantizar que la toma de decisiones, incluyendo el desarrollo y el establecimiento de los objetivos, este alineado con los resultados de los procesos de gestión del riesgo;
- e) organizar sesiones de información y de formación; y
- f) comunicar y consultar a las partes interesadas para garantizar que su marco de referencia de la gestión del riesgo continua siendo apropiado.

4.4.2 Implementación del proceso de gestión del riesgo

La gestión del riesgo se debería implementar de manera que se asegure que el proceso de gestión del riesgo, descrito en el capítulo 5 se aplica mediante un plan de gestión del riesgo en todos los niveles y funciones relevantes de la organización, como parte de sus prácticas y procesos.

4.5 Seguimiento y revisión del marco de referencia

Con objeto de asegurar que la gestión del riesgo es eficaz y contribuye al desempeño de la organización, ésta debería:

- a) medir el desempeño de la gestión del riesgo respecto a los indicadores, que se revisan periódicamente en cuanto a su idoneidad;
- b) medir periódicamente el progreso y las desviaciones respecto al plan de gestión del riesgo;

- c) revisar periódicamente si el marco de referencia, la política y el plan de gestión del riesgo siguen siendo apropiados, a la vista del contexto interno y externo de la organización;
- d) establecer informes sobre los riesgos, el progreso del plan de gestión del riesgo y el cumplimiento de la política de gestión del riesgo; y
- e) revisar la eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo.

4.6 Mejora continua del marco de referencia

Con base en los resultados obtenidos del seguimiento y de las revisiones, se deberían tomar decisiones sobre cómo mejorar el marco de referencia, la política y el plan de gestión del riesgo. Estas decisiones deberían conducir a mejoras en la gestión del riesgo por parte de la organización, así como a mejoras de su cultura de gestión del riesgo.

5 PROCESO

5.1 Generalidades

El proceso de gestión del riesgo debería:

- a) ser una parte integral de la gestión;
- b) integrarse en la cultura y en las prácticas; y
- c) adaptarse a los procesos de negocio de la organización.

El proceso de gestión del riesgo comprende las actividades descritas en los apartados 5.2 al 5.6.

La figura 3 muestra el proceso de gestión del riesgo.

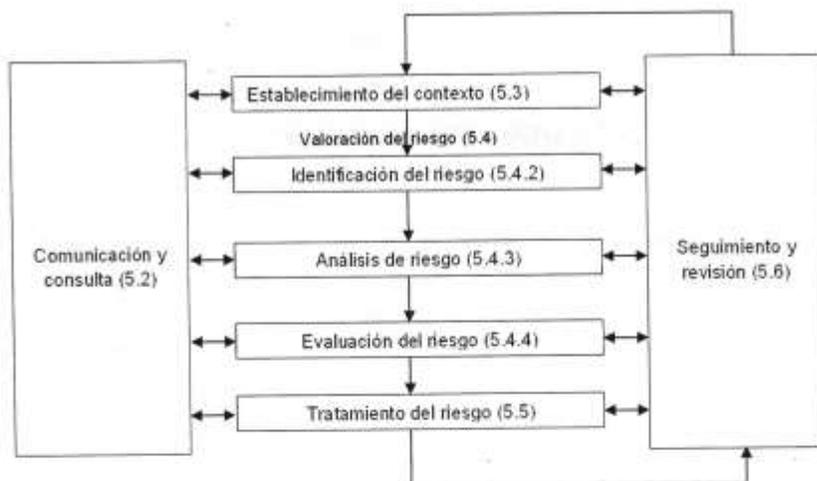


Figura 3 - Proceso de gestión del riesgo

5.2 Comunicación y consulta

Las comunicaciones y las consultas con las partes interesadas externas e internas se deberían realizar en todas las etapas del proceso de gestión del riesgo.

Por ello, en una de las primeras etapas se deberían desarrollar los planes de comunicación y consulta. Estos planes deberían tratar temas relativos al riesgo en sí mismo, a sus causas, a sus consecuencias (si se conocen), y a las medidas a tomar para tratarlo. Se deberían realizar comunicaciones y consultas externas e internas eficaces para asegurarse de que las personas responsables de la implementación del proceso de gestión del riesgo y las partes interesadas comprenden las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones.

Un enfoque consultivo en equipo puede:

- a) ayudar a establecer el contexto adecuadamente;
- b) asegurar que los intereses de las partes interesadas son comprendidas y consideradas;
- c) contribuir a que los riesgos se identifiquen adecuadamente;
- d) reunir diferentes áreas de experiencia para analizar los riesgos;

- b) los factores clave y las tendencias que tengan impacto en los objetivos de la organización; y
- c) las relaciones con las partes interesadas externas, sus percepciones y sus valores.

5.3.3 Establecimiento del contexto interno

El contexto interno es el entorno interno en el cual la organización busca conseguir sus objetivos.

El proceso de gestión del riesgo debería alinearse con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización. El contexto interno lo constituye todo aquello que en el seno de la organización puede influir en la manera en la que una organización gestionará el riesgo. Este contexto se debería establecer, ya que:

- a) la gestión del riesgo se realiza en el contexto de los objetivos de la organización;
- b) los objetivos y los criterios de un proyecto, de un proceso o de una actividad específicos se deberían considerar a la vista de los objetivos de la organización como un todo; y
- c) algunas organizaciones fallan en reconocer las oportunidades para lograr los objetivos estratégicos, de proyectos y de negocio, y esto afecta la continuidad del compromiso, credibilidad, confianza y valores de la organización.

(4.3.1)

Es necesario comprender el contexto interno, el cual puede incluir, pero no está limitado a:

- a) la gobernanza, la estructura de la organización, las funciones y las responsabilidades;
- b) las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlos;
- c) las aptitudes, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- d) las relaciones con las partes internas interesadas, sus percepciones y sus valores;
- e) la cultura de la organización;
- f) los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales);
- g) las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización; y
- h) la forma y extensión de las relaciones contractuales.

5.3.4 Establecimiento del contexto del proceso de gestión del riesgo

Se deberían establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades de la organización, o de aquellas partes de la organización donde será aplicado el proceso de gestión del riesgo. La gestión del riesgo debería ser emprendida teniendo en cuenta todo lo necesario para justificar los recursos que se han de utilizar para llevarla a cabo. También se deberían especificar los recursos requeridos, las responsabilidades y autoridades, y los registros que se deben conservar.

El contexto del proceso de la gestión del riesgo variará de acuerdo con las necesidades de la organización. Puede implicar, pero no se limita a:

- a) la definición de las metas y objetivos de las actividades de gestión del riesgo;
- b) la definición de las responsabilidades relativas al proceso de gestión del riesgo;
- c) la definición del alcance, así como la profundidad y la amplitud de las actividades de gestión del riesgo a realizar, conteniendo las inclusiones y exclusiones específicas;
- d) la definición de la actividad, del proceso, de la función, del proyecto, del producto, del servicio o del activo, en términos de tiempo y de ubicación;
- e) la definición de las relaciones entre un proyecto, un proceso o una actividad particulares y otros proyectos, procesos o actividades de la organización;
- f) la definición de las metodologías de valoración del riesgo;
- g) la definición del método para evaluar el desempeño y la eficacia en la gestión del riesgo;
- h) la identificación y la especificación de las decisiones a tomar; y
- i) la identificación, el alcance o el marco de los estudios requeridos, su amplitud y sus objetivos, así como los recursos necesarios para tales estudios.

Se deberían tener en cuenta estos y otros factores pertinentes para asegurar que el enfoque adoptado de la gestión del riesgo es apropiado a las circunstancias, a la organización y a los riesgos que afectan al logro de sus objetivos.

5.3.5 Definición de los criterios de riesgo

La organización debería definir los criterios que se aplican para evaluar la importancia del riesgo. Los criterios deberían reflejar los valores, los objetivos y los recursos de la organización. Algunos criterios pueden estar impuestos o derivarse de requisitos legales o reglamentarios, o de otros requisitos suscritos por la organización. Los criterios de riesgo deberían ser coherentes con la política de gestión del riesgo de la organización (Ver 4.3.2), definidos al comienzo de cualquier proceso de gestión del riesgo, y revisados continuamente.

Al definir los criterios de riesgo, se deberían considerar una serie de factores entre los cuales se incluyen los siguientes:

- a) la naturaleza y los tipos de las causas y de las consecuencias que se pueden producir, y cómo se deben medir;
- b) cómo debería ser definida la probabilidad;
- c) los plazos de la probabilidad y/o de las consecuencias;
- d) el método para determinar el nivel de riesgo;
- e) las opiniones de las partes interesadas;
- f) el nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerable; y
- g) si se deberían tener en cuenta combinaciones de riesgos múltiples y, en caso afirmativo, cómo y qué combinaciones se deberían considerar.

5.4 Valoración del riesgo

5.4.1 Generalidades

La valoración del riesgo es el proceso global de identificación, de análisis y de evaluación del riesgo.

Nota 45: La Norma ISO/IEC 31010 proporciona directrices sobre las técnicas de valoración del riesgo.

5.4.2 Identificación del riesgo

La organización debería identificar las fuentes de riesgo, las áreas de impactos, los eventos (incluyendo los cambios de circunstancias), así como sus causas y sus consecuencias potenciales. El objetivo de esta etapa consiste en generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos eventos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos. Es importante identificar los riesgos asociados con la pérdida de oportunidades. Una identificación exhaustiva es crítica, ya que un riesgo no identificado en esta etapa no se incluiría en análisis posteriores.

La identificación debería incluir los riesgos, tanto si su fuente está o no bajo el control de la organización, incluso aunque la fuente o la causa del riesgo no pueda ser evidente. La identificación del riesgo debería incluir el examen de los efectos en cadena de consecuencias particulares, incluyendo los efectos en cascada o acumulativos. También debería considerar un amplio rango de consecuencias, incluso aunque la fuente o la causa del riesgo no puedan ser evidentes. Además de identificar lo que podría ocurrir, es necesario considerar las posibles causas y escenarios que muestran las consecuencias que se pueden producir. Todas las causas y consecuencias significativas se deberían tener en consideración.

La organización debería aplicar herramientas y técnicas de identificación del riesgo que se adapten a sus objetivos y aptitudes, así como a los riesgos a los que está expuesta. Para la identificación de los riesgos es esencial disponer de información relevante y actualizada. Siempre que sea posible, esta información debería ir acompañada de antecedentes apropiados. En la identificación de los riesgos deberían intervenir personas con conocimientos apropiados.

5.4.3 Análisis del riesgo

El análisis del riesgo implica desarrollar una comprensión del riesgo. El análisis del riesgo proporciona elementos de entrada para la evaluación del riesgo y para tomar decisiones acerca de si es necesario tratar los riesgos, así como sobre las estrategias y los métodos de tratamiento del riesgo más apropiados. El análisis del riesgo también puede proporcionar elementos de entrada para tomar decisiones, cuando hay opciones que implican diferentes tipos y niveles de riesgo.

El análisis del riesgo implica la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y la probabilidad de que estas consecuencias puedan ocurrir. Se deberían identificar los factores que afectan a las consecuencias y a la probabilidad. El riesgo se analiza determinando las consecuencias y su probabilidad, así como otros atributos del riesgo. Un evento puede tener múltiples consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos. También se deberían tener en cuenta los controles existentes, así como su eficacia y su eficiencia.

La forma de expresar las consecuencias y la probabilidad, así como la manera en que éstas se combinan para determinar un nivel de riesgo, debería corresponder al tipo de riesgo, a la información disponible y al objetivo para el que se utiliza el resultado de la valoración del riesgo. Todos estos datos deberían ser coherentes con los criterios de riesgo. También es importante considerar la interdependencia de los diferentes riesgos y de sus fuentes.

La confianza en la determinación del nivel de riesgo y su sensibilidad a las condiciones previas y a las hipótesis se debería considerar en el análisis y comunicar de manera eficaz a las personas que han de tomar decisiones y, cuando corresponda, a otras partes interesadas. Factores tales como las diferencias de opinión entre expertos, la incertidumbre, la disponibilidad, la calidad, la cantidad y la validez de la pertinencia de la información, o las limitaciones respecto a modelos establecidos se deberían indicar y pueden resaltarse.

El análisis del riesgo se puede realizar con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, así como de los datos y los recursos disponibles. El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de los tres casos, dependiendo de las circunstancias.

Las consecuencias y su probabilidad se pueden determinar realizando el modelo de los resultados de un evento o conjunto de eventos, o por extrapolación de estudios experimentales o de datos disponibles. Las consecuencias se pueden expresar en términos de impactos tangibles o intangibles.

En algunos casos, se requiere más de un valor numérico o descriptor para especificar las consecuencias y su probabilidad para diferentes momentos, lugares, grupos o situaciones.

5.4.4 Evaluación del riesgo

Con base en los resultados del análisis del riesgo la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

La evaluación del riesgo implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. Con base en esta comparación, se puede considerar la necesidad del tratamiento.

Para las decisiones se debería tener en cuenta el contexto más amplio del riesgo e incluir la consideración de la tolerancia del riesgo por otras partes diferentes de la organización, que se benefician del riesgo. Las decisiones se deberían tomar de acuerdo con requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos.

En algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede llevar a la decisión de realizar un análisis en mayor profundidad. La evaluación del riesgo también puede llevar a la decisión de no tratar el riesgo de ninguna otra manera que manteniendo los controles existentes.

Esta decisión estará influenciada por la actitud ante el riesgo por parte de la organización y por los criterios de riesgo que se hayan establecido.

5.5 Tratamiento del riesgo

5.5.1 Generalidades

El tratamiento del riesgo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos. Una vez realizada la implementación, los tratamientos proporcionan o modifican los controles.

El tratamiento del riesgo supone un proceso cíclico de:

- a) evaluar un tratamiento del riesgo;
- b) decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables;
- c) si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo; y
- d) evaluar la eficacia de este tratamiento.

Las opciones de tratamiento del riesgo no son mutuamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias. Las opciones pueden incluir lo siguiente:

- a) evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que causa el riesgo;
- b) aceptar o aumentar el riesgo a fin de perseguir una oportunidad;

- c) eliminar la fuente del riesgo;
- d) modificar la probabilidad;
- e) modificar las consecuencias;
- f) compartir el riesgo con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo); y
- g) retener el riesgo con base en una decisión informada.

5.5.2 Selección de opciones de tratamiento del riesgo

La selección de la opción más apropiada de tratamiento del riesgo implica obtener una compensación de los costos y los esfuerzos de implementación en función de los beneficios que se obtengan, teniendo en cuenta los requisitos legales, reglamentarios y otros, tales como la responsabilidad social y la protección del entorno natural. Las decisiones también se deberían tomar teniendo en cuenta los riesgos cuyo tratamiento no es justificable en el plano económico, por ejemplo, riesgos severos (consecuencias altamente negativas) pero raros (baja probabilidad).

Un determinado número de opciones de tratamiento se puede considerar y aplicar bien individualmente o en manera conjunta. Normalmente, la organización puede beneficiarse de la adopción de una combinación de opciones de tratamiento.

Al seleccionar opciones de tratamiento del riesgo, la organización debería tener en consideración los valores y las percepciones de las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellas. Cuando las opciones de tratamiento del riesgo puedan impactar sobre el riesgo en cualquier otra parte de la organización o en las partes interesadas, éstas deberían involucrarse en la decisión. A igual eficacia, algunos tratamientos del riesgo pueden ser más aceptables que otros para algunas partes interesadas.

El plan de tratamiento debería identificar con claridad el orden de prioridad en que se deberían implementar los tratamientos de riesgo individuales.

El tratamiento del riesgo a su vez puede introducir nuevos riesgos. El fallo o la ineficacia de las medidas de tratamiento del riesgo pueden constituir un riesgo importante. Para tener la seguridad de que las medidas son eficaces, es necesario que el seguimiento sea una parte integrante del plan de tratamiento del riesgo.

El tratamiento del riesgo también puede introducir riesgos secundarios que necesitan que se valoren, traten, realice seguimiento y revisen. Estos riesgos secundarios se deberían incorporar en el mismo plan de tratamiento que el riesgo original, y no tratarse como riesgos nuevos. La relación entre los dos riesgos debería estar identificada y mantenida.

5.5.3 Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo

La finalidad de los planes de tratamiento del riesgo consiste en documentar la manera en que se implementarán las opciones de tratamiento elegidas. La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir lo siguiente:

- a) las razones que justifican la selección de las opciones de tratamiento, incluyendo los beneficios previstos;
- b) las personas responsables de la aprobación del plan y las responsables de la implementación del mismo;
- c) las acciones propuestas;
- d) las necesidades de recursos, incluyendo las contingencias;
- e) las medidas del desempeño y las restricciones;
- f) los requisitos en materia de información y de seguimiento; y
- g) el calendario y la programación.

Los planes de tratamiento deberían integrarse en los procesos de gestión de la organización y discutirse con las partes interesadas apropiadas.

Las personas que toman decisiones y las otras partes interesadas deberían estar enteradas de la naturaleza y amplitud del riesgo residual después del tratamiento del riesgo. El riesgo residual se debería documentar y someter a seguimiento, revisión y, cuando sea apropiado, a tratamiento adicional.

5.6 Seguimiento y revisión

El seguimiento y la revisión deberían planificarse en el proceso de tratamiento del riesgo y someterse a una verificación o una vigilancia regular. Esta verificación o vigilancia puede ser periódica o *ad hoc*.

Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión deberían estar claramente definidas.

Los procesos de seguimiento y de revisión de la organización deberían abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo, con la finalidad de:

- a) asegurar que los controles son eficaces y eficientes tanto en su diseño como en su utilización;
- b) obtener la información adicional para mejorar la valoración del riesgo;
- c) analizar y sacar conclusiones de los eventos (incluyendo los incidentes), cambios, tendencias, éxitos y fallos;

- d) detectar los cambios en el contexto interno y externo, incluidos los cambios en los criterios de riesgo y en el propio riesgo, que puedan requerir la revisión de los tratamientos de riesgo y de las prioridades; e
- e) identificar los riesgos emergentes.

El avance en la implementación de los planes de tratamiento del riesgo proporciona una medida del funcionamiento. Los resultados se pueden incorporar en la gestión del funcionamiento global de la organización, en su medición y en las actividades externas e internas.

Los resultados del seguimiento y de la revisión se deberían registrar e incluir en informes internos y externos, según sea apropiado, y también se deberían utilizar como elementos de entrada para la revisión del marco de referencia de la gestión del riesgo (Ver 4.5).

5.7 Registro del proceso de gestión del riesgo

Las actividades de gestión del riesgo deberían ser trazables. En el proceso de gestión del riesgo los registros proporcionan la base para la mejora de los métodos y de las herramientas, así como del proceso en su conjunto.

Las decisiones relativas a la creación de registros deberían tener en cuenta:

- a) las necesidades de la organización en materia de aprendizaje continuo;
- b) los beneficios de reutilizar la información para fines de gestión;
- c) los costos y los esfuerzos que suponen la creación y el mantenimiento de los registros;
- d) las necesidades legales, reglamentarias y operacionales para efectuar los registros;
- e) el método de acceso, la facilidad de recuperación y los medios de almacenaje;
- f) el período de conservación; y
- g) el carácter sensible de la información.

ANEXO A**(Informativo)****Atributos de una gestión del riesgo optimizada****A.1 Generalidades**

Todas las organizaciones deberían tener como objetivo disponer de un nivel apropiado de desempeño de su marco de referencia de la gestión del riesgo, en línea con el grado de criticidad de las decisiones a tomar. La lista de atributos que figura a continuación representa un nivel elevado de desempeño de la gestión del riesgo. Para ayudar a las organizaciones a medir su propio desempeño con respecto a estos criterios, se proporcionan algunos indicadores tangibles para cada atributo.

A.2 Puntos clave

A.2.1 La organización tiene una comprensión actual, correcta e integral de sus riesgos.

A.2.2 Los riesgos de la organización están dentro de sus criterios de riesgo.

A.3 Atributos**A.3.1 Mejora continua**

Se pone énfasis en la mejora continua de la gestión del riesgo mediante el establecimiento de metas de desempeño organizacional, medición, revisión y la modificación posterior de los procesos, los sistemas, los recursos, la capacidad y las habilidades.

Esto puede ser evidenciado con la existencia de objetivos de desempeño explícitos que permitan medir el desempeño individual de los responsables y el de la propia organización. El desempeño de la organización se puede publicar y comunicar. Normalmente, habrá al menos una revisión anual del desempeño y después una revisión de los procesos y del establecimiento de los objetivos de desempeño revisados en el siguiente período.

Esta evaluación del desempeño de la gestión del riesgo es una parte integral de la evaluación del desempeño global de la organización y del sistema de medición del desempeño de los departamentos y de las personas.

A.3.2 Rendición de cuentas total de los riesgos

La gestión del riesgo optimizada incluye una rendición de cuentas exhaustiva, totalmente definida y aceptada de los riesgos, los controles y las tareas de tratamiento del riesgo. Las personas designadas deben aceptar la responsabilidad total, tener las habilidades necesarias, disponer de los recursos adecuados para verificar los controles, realizar el seguimiento de los riesgos, mejorar los controles, y comunicar eficazmente a las partes interesadas externas e internas todo lo referente a los riesgos y a su gestión.

Esto puede ser evidenciado con el hecho de que todos los miembros de una organización hayan tomado conciencia plenamente de los riesgos, de los controles, y de las tareas de las que son responsables.

Normalmente, esto debería ser registrado en las descripciones del trabajo/puesto, y en las bases de datos o en los sistemas de información. La definición de las funciones, la obligación de rendir cuentas y las responsabilidades en materia de gestión del riesgo deberían formar parte de todos los programas de inducción de la organización.

La organización asegura que todas las personas que rinden cuentas disponen de todo lo necesario para cumplir su función, proporcionándoles la autoridad, el tiempo, la formación, los recursos y las habilidades necesarias para asumir sus rendiciones de cuenta.

A.3.3 Aplicación de la gestión del riesgo en todas las tomas de decisiones

Todas las tomas de decisiones dentro de la organización, cualquiera que sea el nivel de importancia y de relevancia, implican la consideración explícita de los riesgos y la aplicación de la gestión del riesgo hasta el grado apropiado.

Esto puede ser evidenciado con la existencia de registros de las reuniones y de las decisiones, donde se muestre la realización de las discusiones explícitas sobre los riesgos. Además, debería ser posible comprobar que todos los componentes de la gestión del riesgo están representados en los procesos clave de toma de decisiones en la organización, por ejemplo, en las decisiones sobre la asignación del capital, sobre proyectos importantes, y sobre reestructuración o cambios de la organización. Por estas razones, en el seno de una organización se considera que una gestión del riesgo que esté bien consolidada proporciona las bases para una gobernanza eficaz.

A.3.4 Comunicación continua

Una gestión del riesgo optimizada incluye comunicaciones continuas con las partes interesadas externas e internas en la empresa, incluyendo informes exhaustivos y frecuentes sobre el desempeño de la gestión del riesgo, como parte de una buena gobernanza.

Esto puede ser evidenciado con la comunicación con las partes interesadas como un componente integral y esencial de la gestión del riesgo. La comunicación se contempla como un proceso de doble sentido, de manera que se puedan tomar decisiones informadas correctamente sobre el nivel de riesgo y la necesidad de un tratamiento del riesgo, en función de criterios de riesgo adecuadamente establecidos y comprendidos.

Los informes externos e internos exhaustivos y frecuentes, tanto sobre los riesgos significativos como sobre el desempeño de la gestión del riesgo, contribuyen sustancialmente a una gobernanza eficaz dentro de una organización.

A.3.5 Integración completa en la estructura de la gobernanza de la organización

La gestión del riesgo se considera central en los procesos de gestión de la organización, de manera que los riesgos se consideran en términos del efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. La estructura y el proceso de gobernanza se basan en la gestión del riesgo. Una gestión del riesgo eficaz se considera esencial por la dirección para la consecución de los objetivos de la organización.

Esto puede ser evidenciado con el lenguaje de la dirección y con materiales importantes escritos por la organización que utilizan el término "incertidumbre" en relación con los riesgos. Este atributo también se refleja normalmente en las declaraciones de la política de la organización, en particular las relativas a la gestión del riesgo. Normalmente, este atributo se podría verificar a través de las entrevistas con la dirección y a través de la evidencia de sus acciones y declaraciones.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] *ISO GUIDE 73:2009, Risk management. Vocabulary;*
- [2] *ISO/IEC 31010, Risk management. Risk assessment techniques.*



ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN

Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN)
1ª Calle Poniente y Final 41 Av. Norte No. 18,
Colonia Flor Blanca, San Salvador, El Salvador, C.A.

NTS ISO 31000:2009

ICS 03.100.01

© Derechos Reservados – 2014

Exclusiva de reproducción para: Javier Cortés y S. de A.
Organismo Salvadoreño de Normalización © 2014 – 2014.
Prohibida su explotación económica posterior a 2014.