

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURIA PÚBLICA**



TRABAJO DE GRADUACION:

“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES QUE CONTRIBUYA A OPTIMIZAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.”

PRESENTADA POR:

ÁLVAREZ, RENÉ ALBERTO
BONILLA DÍAZ, YENY LISSETH
PALACIOS, MAYRA YANIRA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN CONTADURIA PUBLICA

DOCENTE DIRECTOR

LIC. MARLON ANTONIO VÁSQUEZ TICAS

ASESOR METODOLÓGICO

LIC. RUBÉN EDGARDO SÁNCHEZ TORRES

AGOSTO 2011 SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SECRETARIO GENERAL: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

DECANO DE LA FACULTAD

MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

VICEDECANO DE LA FACULTAD

MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL: Lic. Carlos Alexander Díaz

SECRETARIO DE LA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL: Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

DOCENTE COORDINADOR: Lic. Gilberto De Jesús Coreas Soto

ASESOR METODOLÓGICO: Lic. Rubén Edgardo Sánchez Torres

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

AGRADECIMIENTOS

- ❶ *A Dios el todo poderoso en sus tres manifestaciones como Padre, Hijo y Espíritu Santo: por darme su amor incondicional, estar a mi lado cada uno de mis días, especialmente cuando más lo he necesitado, brindarme su valiosa protección, fortaleciéndome en los momento de debilidad, por poner siempre a mi lado personas de buen corazón que me han ayudado moral y materialmente en el transcurso de mi formación.*

- ❷ *A mi Madre Celestial la Virgen María: por su amor de madre, su intercesión y guiarme con su ejemplo por el camino del bien.*

- ❸ *A mis padres: José Pánfilo Mercado y Florinda Palacios, por brindarme su amor, comprensión, consejos, confianza y su apoyo incondicional en mi formación personal.*

- ❹ *A mis hermano/as: Sonia Milagro Palacios, Reina de la Paz Palacios, Esperanza Buruca, Oscar Antonio Palacios, Pánfilo Mercado y Brenda Rosa Palacios (Q.D.D.G), por brindarme su apoyo incondicional siempre que lo he necesitado.*

- ❺ *A mi esposo: Nelson Efraín Reyes, por brindarme su confianza en el proceso de mi formación y apoyo moral y económico.*

- ❻ *A mis tíos/as: por su deseo de verme superada, sus consejos y confianza, especialmente Cándido Palacios.*

- ❼ *A mis primos y cuñados, por brindarme su ayuda siempre que se las he solicitado.*

- ❽ *A mis hermanos/as en Cristo por el amor que me brindan y por sus oraciones.*

- ❾ *A todas mis amistades: por brindarme su amistad y apoyo incondicional.*

- ❿ *A todos los Licenciados/as., por haber aportado con paciencias sus conocimientos en el desarrollo de mi formación académica profesional.*

Mayra Yanira Palacios de Reyes

AGRADECIMIENTOS

- ❶ *A Dios todo poderoso: Por brindarme su amor y su bondad, al guiarme por el camino del bien y no dejar que me desvíe de las cosas buenas que a él le agradan, ayudarme a finalizar mis estudios y permitirme tener una oportunidad de lograr mis metas. A la Santísima Virgen María por su intercesión en cada momento de mi vida.*

- ❷ *A mi madre: Martina Álvarez, por apoyarme en la realización de mis estudios y ayudarme de forma moral y materialmente para salir adelante y tenerme presente en sus oraciones para que todo lo que haga me salga muy bien. También a mi segunda madre la Doc. Mitzy María Hernández quien me ha inspirado a ser un buen estudiante y me ha aconsejado de alejarme de las cosas que perturban la mente del hombre y por su ayuda económica.*

- ❸ *A todos mis hermanos: Que me han dado su apoyo moral y materialmente para salir a delante en todo momento.*

- ❹ *Al Licenciado Marlon Antonio Vásquez Ticas: por su tiempo prestado para las consultas y por brindarnos los conocimientos necesarios a lo largo de todo el trabajo de investigación.*

- ❺ *A todos mis amigos: Que me han apoyado y me han animado a salir adelante en todo momento.*

- ❻ *A todos los Docentes: Lic. Marlon Antonio Vásquez Ticas, Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto, Lic. José Leonidas Morales Lic. Oscar René Barrera, los cuales no solo se comportaron como docentes sino también como amigos sinceros y en sus logros y la forma de ser particular de cada uno de ellos me inspiro para ser mejor persona cada día.*

- ❼ *A JOSÉ N. BATARSE, S.A. de C.V.: Por su colaboración al permitirnos realizar nuestra investigación en sus instalaciones y por el tiempo que el personal administrativo nos brindo a lo largo del trabajo de tesis.*

René Alberto Álvarez

AGRADECIMIENTOS

- ❶ *A JESUCRISTO rey de reyes por permitirme la vida, la salud, la sabiduría en todo momento y el espíritu para seguir adelante.*
- ❷ *A mis padres Jorge Bonilla y Sandra Díaz que son mi principal apoyo en la vida, por darme todo lo necesario y mas; porque siempre estuvieron conmigo para darme animo con su amor, sacrificio y liberalidad.*
- ❸ *A mis hermanos Jorge, Renci & Ken que a pesar de ser pequeños me apoyaron y me ayudaron de muchas maneras.*
- ❹ *A todos los docentes que compartieron conmigo algunos de sus conocimientos en las clases y asesorías lic. Vásquez, lic. Morataya, lic. Coreas, lic. Morales, licda. Perdomo, lic. Ventura, lic Barrera, pues los docentes son los que conducen el caudal de nuestros conocimientos y lo moldean de tal manera que sea útil.*
- ❺ *A mis compañeros y amigos de clases por las ayuditas que nos pasábamos y por los buenos momentos compartidos, en especial a mis compañeros de tesis René y Mayra por aguantar mis berrinches.*
- ❻ *A mi esposo Josué Meléndez por su gran comprensión y apoyo en esas noches de estudio y desvelo.*
- ❼ *A mi suegra Magdalena de Meléndez por apoyarme y ayudarme con mis hijas mientras yo trabajaba y estudiaba.*
- ❽ *A mi jefa lic Clara de Granados porque siempre me permitió darle prioridad a mis estudios*

Dedicatoria

- ❶ *A mis padres por su sacrificio*
- ❷ *A mis hijas por ser mi razón de vivir*

Yeny Lisseth Bonilla Díaz

INDICE

Contenido	Pag.
Introducción	i
 Capítulo I: Planteamiento del Problema	
1.1. Situación problemática.....	2
1.2. Enunciado del Problema	5
1.3. Justificación de la Investigación	5
1.4. Delimitación.....	6
1.4.1. Delimitación espacial	6
1.4.2. Delimitación temporal.....	6
1.4.3. Delimitación teórica	6
1.5. Objetivos de la investigación	7
1.5.1. Objetivo general	7
1.5.2. Objetivos específicos	7
1.6. Sistema de hipótesis	8
1.6.1. Hipótesis general.....	8
1.6.2. Hipótesis específicas	8
1.6.3. Operacionalización de Hipótesis una.....	9
1.6.4. Operacionalización de Hipótesis dos	10
 Capítulo II: Marco de Referencia	
2.1. Marco normativo.....	12
2.1.1. Código de comercio	12

2.1.2. Código Tributario.....	12
2.1.3. Código de Trabajo.....	13
2.1.4. Ley Sarbanes Oxley	14
2.2 Marco Histórico	15
2.2.1 Historia de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.....	15
2.2.2 Historia del Control Interno	17
2.2.3 Antecedentes de la Administración de Riesgo.....	23
2.3. Marco teórico	26
2.3.1. Riesgo Empresarial	26
2.3.1.1. Medición del Riesgo.....	27
2.3.1.2. Análisis de riesgo: Métodos de Evaluación	28
2.3.1.3. ¿Quién asume los Riesgos?.....	29
2.3.1.4. Principales Riesgos y Problemas	29
2.3.1.5. El Ambiente Empresarial	30
2.3.1.5.1. Ambiente Macroentorno	30
2.3.1.5.2. Ambiente Microentorno	32
2.3.1.6. Riesgos que afectan a la Empresa.....	33
2.3.1.6.1. Riesgo de Inflación	33
2.3.1.6.2. Riesgo de Interés	33
2.3.1.6.3. Riesgo de Cambio	34
2.3.1.6.4. Riesgo de Reinversión.....	34
2.3.1.6.5. Riesgo País.....	34
2.3.1.6.6. Riesgo Económico	35
2.3.1.6.7. Riesgo Financiero.....	35

2.3.1.6.8. Riesgo de Crédito.....	35
2.3.1.6.9. Riesgo de Liquidez.....	35
2.3.1.6.10. Riesgos Industriales	36
2.3.1.6.11. Riesgos y problemas concernientes al producto	36
2.3.1.6.12. Riesgos de los activos fijos de la empresa	36
2.3.1.6.13. Riesgo de la Administración	36
2.3.1.6.14. Mano de obra.....	37
2.3.1.6.15. Materias Primas.....	37
2.3.1.6.16. Riesgo debido a cambios tecnológicos	38
2.3.1.6.17. Riesgo relacionado con las inversiones.....	38
2.3.1.6.18. Riesgo relacionado con la demanda.....	38
2.3.1.6.19. Riesgos de Operación.....	39
2.3.1.6.20. Riesgo de Empresa.....	39
2.3.1.7. Variables de Riesgo.....	39
2.3.1.7.1. Variables de orden Externo	39
2.3.1.7.2. Variables de Orden Interno	40
2.3.2. Gestión de Riesgos Empresariales-ERM	41
2.3.2.1. Definición de E.R.M.	41
2.3.2.2. Objetivos de la Administración de Riesgos	42
2.3.2.3. Componentes de la Administración de Riesgos Empresariales	43
2.3.2.3.1. Ambiente Interno	43
2.3.2.3.2. Establecimiento de Objetivos.....	44
2.3.2.3.3. Identificación de Eventos	45
2.3.2.3.4. Valoración del Riesgo	46

2.3.2.3.5. Respuesta al Riesgo.....	47
2.3.2.3.6. Actividades de Control.....	47
2.3.2.3.7. Información y Comunicación.....	48
2.3.2.3.8. Monitoreo.....	49

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1 Tipo de estudio a realizar.....	53
3.2. Diseño de la investigación.....	53
3.2.1. Objetivos del diseño de investigación.....	53
3.3. Determinación de la Población y la Muestra.....	54
3.3.1. Población.....	54
3.3.2. Muestra.....	55
3.4. Fuentes para la obtención de información.....	55
3.4.1. Fuentes primarias.....	55
3.4.2. Fuentes secundarias.....	55
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	56
3.5.1. Encuesta.....	56
3.5.1.1.El Cuestionario.....	56
3.5.2. La Observación.....	57
3.5.2.1. Observación no Estructurada.....	57
3.6. Proceso para la recolección de datos.....	57
3.7. Procesamiento de la información.....	58
3.8. Análisis e interpretación de resultados.....	58

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

4.1. Recursos Humanos.....	61
4.2. Instrumentos Técnicos de Apoyo.....	62
4.3. Efectivo	63
4.4. Ingresos y Cuentas por Cobrar	64
4.5. Inventario	64
4.6. Propiedad, planta y equipo.....	65
4.7. Análisis e interpretación de resultados de Seguridad física	66
4.8. Conclusiones	66
4.9. Recomendaciones.....	67

Capítulo V: Propuesta de una Metodología de Administración de Riesgos Empresariales que Contribuya a Optimizar el Sistema de Control Interno de José N. Batarse S.A. De C.V.?

5.1. Introducción	70
5.2. Objetivos del Instrumento.....	71
5.3. Gestión de Riesgos Empresariales	71
5.3.1. Ambiente Interno	73
5.3.1.1. Filosofía de la Gestión de Riesgos	74
5.3.1.2. Apetito al Riesgo.....	76
5.3.1.3. Consejo de Administración /Dirección	76
5.3.1.4. Integridad y Valores Éticos.....	77
5.3.1.5. Compromiso de Competencia Profesional.....	78
5.3.1.6. Estructura organizativa	79

5.3.1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad	80
5.3.1.8. Políticas y Prácticas Sobre Recurso Humanos.....	82
5.3.2. Establecimiento de Objetivos.....	83
5.3.2.1. Objetivos estratégicos	83
5.3.2.2. Objetivos Operacionales	84
5.3.2.3. Objetivos de Información	84
5.3.2.4. Objetivos de Cumplimiento	84
5.3.2.5. Riesgo Aceptado	85
5.3.2.6. Tolerancia al Riesgo	85
5.3.3. Identificación de Eventos.....	85
5.3.3.1. Factores que se contemplan en la Identificación de eventos.	94
5.3.3.1.1. Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos	94
5.3.3.1.2. Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos	95
5.3.3.1.3. Identificación continua de eventos.	98
5.3.4. Valoración del Riesgo	99
5.3.4.1. Riesgo Inherente y Residual.....	99
5.3.4.2. Estimación de Probabilidad e Impacto.....	100
5.3.4.2.1. Escalas de Medición del Riesgo.....	101
5.3.4.3. Metodologías y Técnicas de Evaluación.....	102
5.3.4.3.1. Técnicas Cualitativas	103
5.3.4.3.2. Técnicas Cuantitativas	103
5.3.4.4. Correlación entre Eventos	111
5.3.5. Respuesta al Riesgo.....	112
5.3.5.1. Identificación de las Respuestas al Riesgo.....	112

5.3.5.2. Evaluación de posibles respuestas	113
5.3.5.3. Selección de Respuestas al Riesgo.....	114
5.3.5.4. Visión de Portafolio de Riesgos	115
5.3.6. Actividades de Control.....	116
5.3.6.1. Integración con la Respuesta al Riesgo.....	117
5.3.6.1.1. Respuestas al riesgo y actividades de control	118
5.3.6.2. Tipo de Actividades de Control	119
5.3.6.2.1. Revisiones de alto nivel	119
5.3.6.2.2. Funciones directas o actividades administrativas	120
5.3.6.2.3. Procedimiento de información	120
5.3.6.2.4. Controles físicos.....	121
5.3.6.2.5. Indicadores de desempeño	121
5.3.6.2.6. Segregación de responsabilidades.....	121
5.3.6.2.7. Políticas y Procedimientos	121
5.3.6.2.8. Tipos de Controles	122
5.3.6.3. Controles Generales	123
5.3.6.3.1. Controles a las operaciones del centro de datos.....	123
5.3.6.3.2. Controles al software del sistema.....	123
5.3.6.3.3. Controles de seguridad de acceso	124
5.3.6.3.4. Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema	124
5.3.6.4. Controles de Aplicación.....	124
5.3.6.5. Controles específicos	126
5.3.7. Información y Comunicación.....	127
5.3.7.1. Información.....	127

5.3.7.1.1. Sistemas estratégicos e integrados a la Estructura	129
5.3.7.1.2. Sistemas integrados a las operaciones	130
5.3.7.1.3. Calidad de la Información	130
5.3.7.1.4. Profundidad y oportunidad de la información	131
5.3.7.2. Comunicación	131
5.3.7.2.1. Comunicación Interna	132
5.3.7.2.2. Comunicación Externa	134
5.3.7.2.3. Medios de Comunicación.....	135
5.3.7.2.4. Instrumentos para la Comunicación de la Información	135
5.3.8. Monitoreo.....	136
5.3.8.1. Actividades de Supervisión Permanente	137
5.3.8.2. Evaluaciones Independientes	138
5.3.8.2.1. Alcance y Frecuencia	138
5.3.8.2.2. Revisiones de auditoría interna	139
5.3.8.2.3. El proceso de evaluación.....	140
5.3.8.2.4. Generación de informes y acciones correctivas	141
5.3.8.2.5. Metodología	141
5.3.8.2.6. Documentación	142
5.3.8.3. Informe de Deficiencias	144
Ejemplo De Matrices De Riesgos De José N. Batarse, S.A. De C.V.	146
Referencias Bibliográficas	159
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Debido a las continuas operaciones que las empresas realizan diariamente, el cambiante entorno empresarial en el que vivimos, la constante evolución de los sistemas de información y tecnologías y una serie de eventos más que envuelven la organización de todo los negocios, estos cada día que pasa están propensos a que se vean afectados per eventos que afectan de manera adversa el alcance de los objetivos, estos acontecimientos son denominados “Riesgos Empresariales” y además son la causa, en muchas ocasiones, de que las organizaciones lleguen a un estado de liquidación o quiebra o tengan problemas con el manejo de sus operaciones.

Para que las empresas no sufran las consecuencias que traen consigo los Riesgos, existe un tema muy importante que se denomina “Gestión de Riesgos Empresariales-ERM”, el cual implica la realización de un proceso que debe ser efectuado por la junta de directores, los administradores y demás personal, aplicable al establecimiento de estrategias, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito de riesgo, con el fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro los objetivos.

Al ser correctamente aplicada la Gestión de Riesgos pueden prevenirse muchos eventos adversos que podrían, de no ser controlados, causar mucho daño a la entidad, es por ello que se le propone a JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., optimización del control

interno mediante un instrumento de Administración de Riesgos, el contenido es detallado en varios capítulos que a continuación se explican.

Capitulo 1. Planteamiento del problema: En este capítulo encontramos la situación problemática, esta comprende la descripción de la situación actual el cual nos lleva al enunciado del problema; así también su respectiva justificación la cual contiene la credibilidad, importancia, y factibilidad de realizar la investigación con éxito. También las delimitaciones dentro de las cuales se desarrolló la investigación en la cual se encuentra dividida en delimitación espacial, temporal y teórica. Como también los objetivos de la investigación y culminando con el establecimiento de un sistema de hipótesis.

Capitulo 2. Este comprende el “marco de referencia” el cual se divide en marco normativo: leyes, reglamentos y normativa aplicable al tema de investigación; marco histórico: que hace notar la historia de la empresa en estudio, historia del control interno y los antecedentes de la administración de riesgos; marco teórico: este contiene todos los temas pertinentes a la investigación que en cuanto a Riesgos y su Gestión se refiere.

Capitulo 3. Se denomina “Metodología de la Investigación”, puesto que comprende la descripción del tipo de investigación desarrollada, los objetivos del diseño de investigación, se especifica la población que se estudia, las fuentes para la obtención de información, las técnicas de recolección de datos, donde se detalla el cuestionario y la

estructuración del contenido del cuestionario para recolectar la información; así también la manera en que se analizó e interpretó cada uno de los resultados obtenidos del instrumento.

Capítulo 4: Este contiene el “Análisis e Interpretación de los Resultados” obtenidos luego de haber aplicado las técnicas de recolección de los datos dirigida a los administradores, se interpretan mediante análisis, los cuales están divididos en siete categorías de rubros de la empresa. Además se presentan las conclusiones y recomendaciones con base al análisis obtenido de los resultados de la investigación de campo, cuyos datos sirvieron de referencia para la creación de la propuesta.

Capítulo 5: Este contiene el desarrollo detallado de la propuesta “Diseño de un Instrumento de Administración de Riesgos Empresariales que contribuya a Optimizar el Sistema de Control Interno de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V. ”, el objetivo principal de la propuesta es el de mejorar la función de control de la entidad mediante la gestión del riesgo.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

El riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, podríamos decir que no hay actividad de la vida y de los negocios, que no incluya la palabra riesgo.

La última década del siglo XX y la primera del XXI, se han caracterizado por cambios vertiginosos en la tecnología; los medios de comunicación y de transporte, los cuales han modificado drásticamente la forma de hacer negocios. Cuando se afirma que se ha modificado la forma de hacer negocios, se debe tomar en cuenta que, los riesgos también han evolucionado y modificado su forma de manifestarse. Esto reafirma que el riesgo forma parte integral e inherente de toda actividad.

Los nombrados escándalos financieros tales como Enron, WorldCom, los atentados terroristas del 11 de Septiembre al World Trade Center de Nueva York, la guerra de Irak, la creciente globalización en los negocios, el desarrollo del e-business, las nuevas asociaciones empresariales y el veloz incremento de las actividades, entre otros factores y tendencias, han evidenciado la necesidad de considerar los riesgos y su gerenciamiento como un principio básico organizativo. El conocimiento intuitivo sobre la existencia de algunos riesgos ya no alcanza, hace falta reconocer expresamente

los mismos y administrarlos eficaz e integralmente a través de una estrategia y metodología de acción concreta y exitosa.

La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué es lo que genera la creación de valor y qué la destruye. Esto alternativamente significa que la búsqueda de oportunidades debe exigir comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a evitar. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito.

En nuestro medio las empresas no han tomado muy en cuenta los riesgos que les afectan; una de las razones es porque les hace falta cultura de riesgo. Pero ¿Qué es una cultura de riesgo? Es una filosofía en la que los líderes de empresas revalorizan el concepto de “riesgo” y comprenden la importancia de identificarlos y gestionarlos eficazmente, impulsados por el compromiso y entendimiento de una Gestión Integral de éstos y no forzados por un contexto o un marco regulatorio (legal).

Un elevado porcentaje de empresas en nuestro país no cuenta con el recurso humano especializado en riesgo ni hay en el mercado un modelo a seguir sino que cada empresa debe realizar esta labor a conciencia y bajo su propio costo, el cual, a veces puede volverse demasiado alto. Es así como se muestra el problema al que se enfrentan las empresas salvadoreñas en el día a día de sus actividades.

La empresa JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V., una de las distribuidoras de materiales de construcción más grande de nuestro país, no cuenta con una herramienta que le permita identificar claramente los riesgos a que se expone en la realización de sus actividades ya que su sistema de Control Interno no contempla la administración de riesgos, permitiendo así lograr metas y objetivos propuestos, es por ello que dicha entidad se encuentra sumergida en muchos riesgos los cuales son generados por factores internos y externos; dichas amenazas afectan de manera adversa en las operaciones diarias de la empresa.

En algunos casos en que un riesgo está afectando severamente las actividades de la empresa los administradores optan por tomar decisiones no muy acertadas, debido a la falta de información oportuna y por lo tanto el valor económico invertido en evadir el riesgo es mucho mayor que el que se invertiría en administrarlo bien y tomar otras alternativas de acción.

Por el constante movimiento en las operaciones diarias de la empresa es necesario que el control interno brinde una mayor seguridad en las salvaguarda de los activos y que cualquier riesgo que se presente sea administrado adecuadamente; por todo lo anterior es conveniente contar con un instrumento de aplicación de administración de riesgo empresarial con el propósito de optimizar el sistema de control interno de la entidad.

1.2. Enunciado del Problema

¿En qué medida la Propuesta de una metodología de administración de riesgos empresariales contribuirá a optimizar el sistema de control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.?

1.3. Justificación de la Investigación

La administración de riesgo empresarial es un tema novedoso en nuestro medio y poco conocido por los empresarios. En los últimos años se ha convertido en una necesidad para las empresas puesto que les permite conocer las debilidades y amenazas, así como también ayuda a elegir la mejor alternativa de acción para minimizar el impacto de los riesgos dentro de las actividades de la entidad.

La importancia de realizar esta investigación es para fortalecer la función administrativa de JOSE N BATARSE S.A DE C.V., y contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones y alternativas de acción cuando se presenten las amenazas dentro de sus operaciones con el propósito de optimizar el sistema de control interno, identificando los riesgos, administrándolos y cuantificándolos.

La investigación se considera viable porque se cuenta con la disposición de los socios de la empresa y la colaboración del personal administrativo, además se cuenta con recurso humano y materiales necesarios para llevar a cabo la realización de dicho trabajo.

El resultado de este trabajo será de gran utilidad para la empresa, puesto que al ser utilizado por los administradores se convertirá en un instrumento idóneo para el manejo de las debilidades y amenazas que han de afrontar; sirviendo también como referencia en la toma de decisiones y la elección de las mejores alternativas de acción que se puedan tomar para el logro de las metas y objetivos que persigue la entidad. Además ayudará a futuras investigaciones en cuanto a administración de riesgo y control interno, brindando una excelente información de apoyo y guía de estudio.

1.4. Delimitación

1.4.1. Delimitación espacial

La investigación está dirigida a la casa matriz de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. ubicada en la 6 calle oriente y 2 avenida norte No 201 en la ciudad de San Miguel.

1.4.2. Delimitación temporal

La investigación se desarrollará en un periodo de 17 meses comprendido de abril de 2010 a agosto de 2011.

1.4.3. Delimitación teórica

La investigación se realizara bajo el enfoque ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRADA - ADMINISTRACION DE RIESGO EMPRESARIAL (ERM) la cual consiste en un proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los

riesgos y sus impactos que mejoran la toma de decisiones de los empresarios. También se utilizará como referencia el informe de estructura integrada de control interno emitido por el COSO (internal control – integrated framework).

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

- Diseñar un instrumento metodológico de administración de riesgos empresariales que contribuya a optimizar el sistema de control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.

1.5.2. Objetivos específicos

- Ilustrar los diferentes tipos de riesgos empresariales y la manera en que puedan impactar en los resultados económicos y financieros de una empresa.
- Proponer un instrumento que permita identificar y administrar los riesgos así como implementar cambios en el sistema de control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.

1.6. Sistema de hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

- El diseño de un instrumento metodológico de administración de riesgo empresarial optimiza el sistema de control interno de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.

1.6.2. Hipótesis específicas

- Los diferentes tipos de riesgos empresariales impactan negativamente en los resultados económicos y financieros de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.
- La elaboración de un instrumento de administración de riesgos permitirá identificar y administrar los riesgos así como implementar cambios que mejoren el sistema de control interno de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.

1.6.3. Operacionalización de Hipótesis

Título de la Investigación: Propuesta de una metodología de administración de riesgos empresariales que contribuya a optimizar el sistema de control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.

Enunciado del problema: ¿En qué medida la propuesta de una metodología de administración de riesgo empresarial permitirá optimizar el sistema del control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.

Tabla 1.1 Operacionalización de Hipótesis Específica una.

Objetivos	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Conceptualización	Indicadores
Ilustrar los diferentes tipos de riesgos empresariales y la manera en que impactan en los resultados económicos y financieros de una empresa.	Los diferentes tipos de riesgos empresariales impactan negativamente en los resultados económicos y financieros de José N. Batarse S.A de C.V.	Riesgos Empresariales (V.I.) Resultados económicos y financieros (V.D.)	Identificación de Riesgos Valoración de Riesgos Manejo de riesgos	Proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejoran la toma de decisiones de los empresarios Están directamente relacionados con el desempeño que tuvo la empresa durante el año y puede ser como tal una utilidad o una pérdida	Riesgos estratégicos Y del negocio Riesgos financieros Riesgos generales o de apoyo Utilidades Perdidas Quiebra total Crecimiento y expansión

1.6.4. Operacionalización de Hipótesis

Título de la Investigación: Propuesta de una metodología de administración de riesgos empresariales que contribuya a optimizar el sistema de control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.

Enunciado del problema: ¿En qué medida la propuesta de una metodología de administración de riesgo empresarial permitirá optimizar el sistema del control interno de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.?

Tabla 1.2 Operacionalización de Hipótesis Específica dos.

Objetivos	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Conceptualización	Indicadores
Proponer un instrumento que permita identificar y administrar los riesgos así como implementar cambios en el sistema de control interno de la empresa José N Batarse S.A. de C.V.	La elaboración de un instrumento de administración de riesgos permitirá identificar y administrar los riesgos así como implementar cambios que mejoren el sistema de control interno de la empresa José N Batarse S.A. de C.V.	Instrumento de Administración de riesgos Sistema de control interno	Admón de riesgos ERM Sistema CI COSO II Matriz de riesgo	Es un documento en el cual se pueden observar los diferentes tipos de riesgo que afectan a una empresa, como manejarlos, cuantificarlos y las alternativas de acción para cada riesgo. Políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad	Componentes de la Administración de riesgos Matriz de riesgo Objetivos de la empresa Evaluación de los Controles Características del control interno

CAPITULO II
MARCO DE
REFERENCIA

CAPITULO II.

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco normativo

Es el que rige los negocios y la actividad empresarial en general, comprende leyes, códigos, normas y sus respectivos reglamentos de aplicación. En el caso de nuestra investigación aplican los siguientes:

2.1.1. Código de comercio

El código de comercio prescribe la normativa que todas las empresas están obligadas a seguir en lo que se refiere al registro de las empresas, presentación de situación financiera, cambios de organización, fusión, disolución y cualquier otra modificación dentro de una entidad que sea objeto de reporte a las autoridades competentes.

Es de suma importancia que las empresas cumplan con las normas que se contemplan en el código de comercio para no cometer errores que en el futuro puedan convertirse en riesgos que afecten negativamente las operaciones diarias del negocio.

2.1.2. Código Tributario

El Código Tributario contiene los principios y normas que son de aplicación para todos los impuestos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

Además contiene los derechos y obligaciones – en materia de impuesto – recíprocas por parte de las empresas en su calidad de contribuyentes y el fisco, con el propósito de armonizar sus relaciones.

La empresa debe conocer las leyes que le son aplicables en relación a los impuestos, esto le permitirá cumplir con sus obligaciones formales y sustantivas; con lo cual obtendrá la solvencia necesaria cuando así lo requiera.

En la actualidad las leyes y reglamentos han sufrido muchas reformas y es necesario que las empresas se acoplen a las nuevas exigencias, pues de no hacerlo se le puede acusar de infractor de la ley, con lo cual su reputación y su nivel de confianza bajan ante El Estado y demás interesados

El contribuyente debe mantener sus cuentas ante el fisco con transparencia, siendo honestos en sus declaraciones, con esto lograra mejorar la imagen de su empresa y se evitará problemas futuros; puesto que una entidad que no coopera con el fisco y no cumple correctamente con sus obligaciones tributarias cae en riesgo incluso de ser clausurado.

2.1.3. Código de Trabajo

El código de trabajo tiene por objetivo principal armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida a los trabajadores.

El correcto cumplimiento de las normas de trabajo por parte de las empresas dará como resultado, armonía entre trabajadores y patronos, esto a su vez permitirá que los empleados trabajen con todo su potencial ayudando a los propietarios a aumentar cada vez más sus utilidades.

El Código de Trabajo contiene los beneficios sociales básicos que un patrono debe conceder a sus trabajadores y de hacerlo de la forma correcta, se motiva al empleado a desempeñar mejor su trabajo. Las empresas que no cumplen correctamente con las obligaciones laborales, caen en riesgo de ser demandadas por los mismos empleados y por las autoridades competentes.

2.1.4. Ley Sarbanes Oxley

2.1.4.1. Sección 404: Evaluación Gerencial de los Controles Internos.

Se requiere que el informe anual contenga “un informe de control interno”, que deberá:

- Indicar la responsabilidad de la gerencia para establecer y mantener una estructura de control interno adecuado y procedimientos para elaborar y presentar informes financieros

- Tener una evaluación, a la fecha del cierre del año fiscal, de la efectividad de la estructura de control interno y de los procedimientos de los informes financieros.

Cada auditor de la Corporación atestiguará, e informará, sobre la evaluación hecha por la Gerencia. Dicha verificación deberá estar conforme con las normas de atestación emitidas y adoptadas por la Junta.

El trabajo de "atestiguamiento" no estará sujeto a contrato aparte.

2.2. Marco Histórico

2.2.1 Historia de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.

En el año 1932 nace el negocio del señor José Nasser Batarse (Q.D.D.G.) en la ciudad de San Miguel desarrollándose en el ramo de los textiles, contando solamente con un empleado.

En el año 1957 se convierte en una sociedad colectiva mercantil JOSE N. BATARSE Y CIA teniendo 6 empleados.

En el año 1959 la empresa se expande, adquiere un negocio que contaba con 45 miembros como personal manejando a partir de esa fecha la línea de textil, ferretería, pintura, material eléctrico, materiales de construcción en general y artículos del hogar .

El propietario de esa empresa, tenía posibilidades económicas, pero con una edad avanzada, opto por venderlo; pero el punto álgido era que había poca mercadería y muchas cuentas por cobrar, en una proporción de 3 a 1 aproximadamente.

Con mucho entusiasmo el que relato la presente, intereso a su progenitor para comprar este negocio, logrando dicho propósito en el mes de junio de 1959. Indiscutiblemente que lo difícil era ganarse la confianza de esos 350 clientes deudores, muchos dudaban pagar al nuevo propietario, pero sacrificando utilidades se obtuvo el éxito deseado, recuperando la mayoría las deudas que tenían pendientes de cobrar.

En 1974 posterior a la muerte del fundador el señor José Nasser Batarse se forma una sociedad adoptando el nombre de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., instalada en el centro de la Ciudad de San Miguel.

A la fecha la sociedad cuenta con una casa matriz y dos sucursales, dentro de la sociedad se encuentran los siguientes departamentos: administración, despacho y empaque, bodega, textiles, ferretería, pintura y electricidad. Por la responsabilidad y forma de pago de la empresa, ahora cuenta con precios competitivos y excelentes relaciones con la banca, proveedores y clientes, asimismo se ha convertido en importador directo de una gran variedad de productos.

La generación tercera ha implementado la automatización, adquiriendo un software especializado en las operaciones que realiza la empresa, este les permite obtener rápidamente información acorde a la dinámica de los tiempos actuales. Tres generaciones de la familia Batarse han colaborado en el crecimiento y expansión de la empresa, además han contribuido muchos miembros del personal los cuales tienen muchos años trabajando para JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.

2.2.2 Historia del Control Interno

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de las manos y de los pies, pasando por utilizar piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance de otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de sus cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera tenían tipos de controles para evitar desfalcos.

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I El Grande a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un layco que

inspeccionaran las provincias del imperio. Posteriormente hacia el año 1319, Felipe V daría a su cámara de cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Durante los años de la revolución francesa se modifico el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfecciono la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorga atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencia. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelos.

La auditoria como profesión fue reconocida por primera vez bajo la ley Británica de sociedades anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo era entonces la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoría como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones.

Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoria como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el Control Interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas. En muchos países se han elaborado modelos o informes ajustado a las características de cada uno de ellos, que permite seguir las pautas para la elaboración de los Sistemas de Control Interno.

En los últimos años, a consecuencia de los numerosos problemas detectados en las entidades, de corrupción y fraudes, que han involucrado hasta corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implementado el Control Interno en diferentes países, ya que se han percatado de que este no es un tema reservado solamente para contadores, sino que es una responsabilidad también de los miembros de los Consejos de Administración de las diferentes actividades económicas de cualquier país.

Desde la primera definición del Control Interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta la emisión del Informe COSO en 1992. En 1985 se constituyó en Estados Unidos la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, conocida como Comisión Treadway, con la finalidad de identificar los factores causantes de los numerosos casos existentes de información financiera fraudulenta. Entre otros aspectos, la comisión

determinó que muchos de los fallos de control registrados en los años 80 se produjeron en empresas que recibían opiniones de auditorías favorables de sus auditores externos.

Asimismo, la comisión consideró oportuno exigir una certificación de los controles internos. Sin embargo, no hubo acuerdo sobre cuál sería el modelo adecuado a efectos de certificación. Por ello, en 1987 la Comisión Treadway solicitó que se llevara a cabo un estudio para desarrollar una definición común de los controles internos y del marco de control.

En 1992 emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno" (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del Control Interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

A partir de la divulgación del Informe COSO se han publicado diversos modelos de control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Viento (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los Informes COSO y COCO en nuestro continente son los mayormente adoptados.

El Informe COSO (siglas que representan los organismos miembros), siendo el título formal del mismo "Control Interno - Sistema Integrado", surgió como una

respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. La definición de control que propone, como la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a escala internacional. En esencia, todos los informes hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de auditoría interna o externa, y de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

En este informe se plasman los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMISIÓN y la NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING. El grupo estaba constituido por representantes de organizaciones de Estados Unidos:

- Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados(AICPA)
- Instituto Ejecutivo de Finanzas (FEI)

- Instituto de Auditores Internos (IIA)
- Instituto de Contadores Administrativos (IMA)

El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

2.2.3. Antecedentes de la Administración de Riesgo.

Desde sus orígenes, la gestión de riesgo empresarial (ERM, según sus siglas en inglés) ha evolucionado hasta convertirse en una función de gestión ampliamente desarrollada. Ha avanzado hacia áreas de negocios que originariamente se consideraban no relacionadas. Esta evolución hacia un enfoque del riesgo como cartera admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la evaluación y supervisión del riesgo en la organización.

En estos últimos años, se ha convertido en “mejores prácticas” para las organizaciones proporcionar más información en los informes corporativos sobre su avance en la implementación de ERM. Estas organizaciones están demostrando que la gestión de riesgo está integrada en su estructura organizacional y su interfaz mediante actividades de aseguramiento como la auditoría interna

Los administradores de algunas compañías y de otras entidades han desarrollado procesos para identificar y administrar el riesgo a través de la empresa y muchos otros han empezado a desarrollarlo o están considerando hacerlo. A pesar de que existe extensa información sobre ERM, incluyendo mucha literatura publicada, no existe una terminología común y, de existir, existen unos pocos principios ampliamente aceptados que puedan ser usados por la dirección como una guía para desarrollar una arquitectura eficaz de ERM. Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO) dio inicio a un proyecto para desarrollar una estructura conceptualmente profunda que proveyera principios integrados, terminología común y orientación para la implantación práctica que permitan dar soporte a los programas de las entidades tendientes a desarrollar o hacer comparación (benchmark) de sus procesos de ERM. Esta estructura resultante tendrá como objetivo asociado servir de base común para gerentes, directores, reguladores, académicos, entre otros, para comprender mejor la ERM, sus beneficios y limitaciones y para comunicarse eficazmente con relación a ERM.

En la medida que los líderes de negocios buscan nuevas formas de agregar valor a los accionistas, éstos han comenzado a pensar en nuevas maneras de cómo la administración de riesgo está ligada a la creación del valor. En muchas industrias y organizaciones, muchos están reconociendo que los riesgos ya no son simplemente peligros que evitar, sino que en muchos casos, oportunidades que aprovechar

El riesgo en sí mismo no es malo. Lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”. De hecho, muchos se están dando cuenta que el riesgo crea oportunidad, la oportunidad crea valor y, por último, el valor crea riqueza para los accionistas. Cómo administrar de la mejor forma los riesgos para obtener ese valor se ha convertido en una pregunta crítica.

En este contexto, la administración de riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés) ha surgido como una nueva tendencia importante de los negocios. El ERM es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor.

La globalización, las nuevas sociedades organizacionales y la velocidad cada vez mayor de la actividad de los negocios están cambiando rápidamente y expandiendo los riesgos que la organización enfrenta. Un resultado importante es que la administración de riesgo se debe extender ahora más allá de los peligros tradicionales financieros y asegurable, para abarcar una amplia variedad de riesgos estratégicos, operacionales, de reputación, regulatorios y de información.

Como una forma de identificar, priorizar y administrar dichos riesgos a través de una empresa o división (y relacionándolos con la creación de valor), ERM tiene el potencial de proveer a las organizaciones de una nueva ventaja competitiva.

A medida que los riesgos cambian y se multiplican, los gerentes de distintas empresas procuran asegurarse que están tomando, tanto los riesgos apropiados, como también la cantidad de riesgo adecuada – en comparación a la tolerancia o “apetito” de riesgo de sus propias organizaciones y con referencia a otros en sus mercados e industrias. Una organización determina su apetito de riesgo y su capacidad de tomar riesgos adicionales, de la misma manera que los inversionistas individuales equilibra su propia tolerancia ante varios riesgos contra sus ansias de mayores retornos y utilizan ese conocimiento para diversificar la cartera de acciones, bonos, y otros instrumentos financieros que posean.

2.3. Marco teórico

2.3.1. Riesgo Empresarial¹

La palabra "riesgo", ha tenido hasta la fecha muy diversas interpretaciones, en términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá a futuro. La "International Organization for Standardization" (ISO) define al riesgo como: "*Combinación de la Probabilidad de un Evento y su Consecuencia*" ISO aclara que el término riesgo es generalmente usado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas (resultado negativo).

¹ <http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos2.shtml>

El "Instituto de Auditores Internos" (The IIA) define al riesgo como: "*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*".

Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es "*la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa*".

Al analizar las diversas definiciones de riesgo podemos decir, que en nuestros tiempos es muy importante que las entidades ya sean públicas o privadas, se interioricen de cómo manejar de la mejor manera este concepto, para así poder llevar a cabo su misión y por ende lograr sus objetivos planteados.

2.3.1.1. Medición del Riesgo

La medida del riesgo abarca dos dimensiones básicas: la probabilidad de que se produzca la amenaza que nos acecha, que se puede expresar en términos de frecuencia o, mejor en términos de frecuencia relativa, y la severidad con que se produzca dicha amenaza.

Podemos decir, que el grado de confianza de una medición mejora cuanto más alto es el número de datos observados, y si este número es suficiente, el único problema que resta, es anticipar el efecto de los cambios conocidos y no conocidos sobre los

resultados totales. Aunque las condiciones sean de incertidumbre, si el número de datos empíricos es suficiente, se puede planificar determinados indicadores de control con toda confianza.

2.3.1.2. Análisis de riesgo: Métodos de Evaluación

El análisis de riesgo es una herramienta destinada a ordenar la toma de decisiones proporcionando un proceso lógico, estructurado y consistente, utilizado desde hace mucho tiempo en distintas áreas de la ingeniería y la economía.

El análisis de riesgo consta de tres etapas: identificación del peligro, evaluación del riesgo y gestión del riesgo. Siendo la evaluación del riesgo la etapa del análisis en que se intenta estimar el riesgo asociado a un peligro. Se establece como válidos tanto el método de evaluación cualitativa como el de evaluación cuantitativa definiendo cada uno a partir de la forma como se expresa el resultado final del análisis; evaluación cualitativa del riesgo es aquella donde la probabilidad del incidente y la magnitud de sus consecuencias se expresan en términos cualitativos como «alta», «mediana», «baja» o «insignificante», mientras que en la evaluación cuantitativa los resultados se expresan en cifras.

Actualmente, existe consenso de que es necesario encontrar una solución intermedia pues dadas las lagunas en el conocimiento en algunos casos y la carencia de información existente en otros, algunos tramos de la evaluación de la difusión, la

exposición y especialmente de las consecuencias deben ponderarse mediante una escala cualitativa ya que son inabarcables cuantitativamente. Para ello, resulta promisorio el uso de matrices de categorías sobre todo cuando están asimiladas a rangos de probabilidades. Estas matrices incluyen las reglas de decisión para operar el modelo y, si bien no eliminan totalmente la subjetividad del autor, afirman la transparencia de los procesos.

2.3.1.3. ¿Quién asume los Riesgos?

Definitivamente quien asume los riesgos es la empresa, ya que en cada actividad que desarrolla, éste se encuentra inserto. Además todo ente que se relaciona con la empresa sean estos inversionistas, propietarios, proveedores, etc., juegan un papel preponderante en la busca de resultados positivos y más voluminoso con un mínimo nivel de riesgo.

2.3.1.4. Principales Riesgos y Problemas

El riesgo está presente en todo hecho contingente o incierto, y como tal sólo es posible estimar su probabilidad de ocurrencia y realizar una predicción que, por lo tanto, será inexacta. El concepto de riesgo en el ámbito financiero puede ser clasificado de muchas formas, cada una de las cuales origina teorías y análisis particulares y a su vez diferentes.

Así como se definen ciertos riesgos, el de mercado, el de sistemas, financieros, insolvencia, operativo, y un sin número de otros riesgos que afectan las decisiones financieras que puedan tomar los distintos agentes económicos. Es así como el inversionista o accionista deseará conocer todos los detalles relacionados con los riesgos para una toma de decisión, con respecto a la futura rentabilidad de la empresa.

2.3.1.5. El Ambiente Empresarial

El entorno puede presentar oportunidades y riesgos. Entenderemos por oportunidades como: el conjunto de circunstancias acompañadas, por una buena posibilidad de éxito al aprovecharlas.

De la misma manera recordaremos el riesgo como *"La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto negativo en el alcance de los objetivos"*. En este sentido nos encontramos con dos tipos de ambiente:

- El Macroentorno
- El Microentorno

2.3.1.5.1. Ambiente Macroentorno.

Es el ambiente más lejano o más distante y con el cual la empresa tiene una menor interacción directa. Involucra las siguientes dimensiones principales: Dimensión Política – Económica.

El sistema político y las orientaciones económicas generales tienen algún grado de incidencia sobre una entidad. En general se destacan por su importancia:

- Políticas arancelarias
- Políticas tributarias
- Incentivos a la inversión
- Política fiscal monetaria

Dimensión Social: Las costumbres, creencias y valores que comparte la sociedad en que opera la empresa tienen sin duda, una incidencia sobre el quehacer organizacional. Entre los principales aspectos destacan:

- Estilo de vida
- Tendencias sociales
- Gustos y preferencias
- Concepto social de calidad de vida, etc

Dimensión Legal: Ella determina los límites entre los cuales pueden funcionar las organizaciones. Al respecto destacan:

- Legislación Civil
- Legislación Laboral
- Legislación Tributaria
- Legislación Comercial, etc.

Dimensión Tecnológica: Aspecto que tiene una fuerte incidencia con el ambiente en general y que debe ser considerado por una organización en particular, para mantenerse a "tono" con los desarrollos tecnológicos.

A este respecto se debe tener especial atención con los siguientes aspectos:

- Obsolescencia tecnológica
- Avances tecnológicos
- Innovaciones tecnológicas
- Investigación y Desarrollo de productos, etc.

2.3.1.5.2. Ambiente Microentorno

Es el ambiente más cercano o menos distante, aquel con el cual la empresa presenta mayor interacción directa. En este sentido podemos destacar los siguientes agentes o entes.

- *Mercado:* Es el área dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercadería mantienen estrechas relaciones comerciales y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.
- *Competencia:* Está constituida esencialmente por aquellas organizaciones que ofrecen un producto similar al de la empresa.
- *Proveedores:* Está dada por el conjunto de organizaciones que abastecen a la firma para que ésta pueda realizar su actividad.

2.3.1.6. Riesgos que afectan a la Empresa

Entre la gama de factores de riesgo que produce el mercado, podemos encontrar los que se producen por fluctuaciones de los precios, también los producidos por las tasas de interés, la inflación, el tipo de cambio y de liquidez del sistema como en el caso de las empresas financieras.

El conocimiento del riesgo es la base esencial o el primer punto para ejercer una acción tendiente a su eliminación o bien para su reducción.

2.3.1.6.1. Riesgo de Inflación

Es el riesgo que corren las empresas de un país, o bien afectan a los inversionistas en diferentes ámbitos, debido al alza general y acumulativa de los precios, que se manifiesta en la disminución continua del poder adquisitivo.

2.3.1.6.2. Riesgo de Interés

Es la variación que se produce en la rentabilidad de las decisiones financieras como consecuencia de la variación del tipo de interés del mercado. Este riesgo como se puede comprender es un Riesgo Sistemático, ya que es derivado de factores externos a la entidad. El cual hace variar la cuantía de los flujos financieros o su valor en términos actuales.

2.3.1.6.3. Riesgo de Cambio

El término riesgo de cambio posee varios significados. El "riesgo contable" hace referencia a la necesidad de evaluar partidas dispares del activo, pasivo y cuentas de resultados y término de una sola moneda. El riesgo consiste en que el valor públicamente declarado de los activos, capital y beneficio puede verse desfavorablemente afectado por el movimiento de divisas en que se realizan las transacciones.

2.3.1.6.4. Riesgo de Reinversión

Se define como la variabilidad que se produce en el rendimiento de la entidad como consecuencia de la reinversión de los flujos que va generando la decisión financiera. Este riesgo se presenta tanto al final de las operaciones en el momento en que se ha recuperado lo invertido, como en el transcurso de una operación en la que se van recibiendo flujos periódicos.

2.3.1.6.5. Riesgo País

Se refiere a la probabilidad de ver afectada negativamente la generación de la empresa, fundamentalmente debido a situaciones macroeconómicas que afectan de una u otra manera a todos los sectores económicos.

2.3.1.6.6. Riesgo Económico

Este riesgo se refiere a la variabilidad en los resultados como consecuencia de circunstancias que afectan de manera particular a la empresa.

2.3.1.6.7. Riesgo Financiero

Es el riesgo que ocurre cuando la empresa obtiene flujo monetario de alguna institución financiera u otro origen, y se ve obligada a responder por la carga financiera que se originó, cabe hacer notar que a mayores niveles de deuda, la empresa deberá enfrentar una mayor carga financiera, lo que podría exponerla a serios aprietos para el cumplimiento de sus obligaciones.

2.3.1.6.8. Riesgo de Crédito

Estos riesgos se refieren a la eventualidad que una institución no reciba los pagos en forma oportuna de sus créditos, esto es por falta de liquidez o insolvencia de sus deudores.

2.3.1.6.9. Riesgo de Liquidez

Es la capacidad de convertir un instrumento en efectivo, siendo mínimos las variación de precio y riesgo, un instrumento es líquido si se puede vender en grandes volúmenes y sin grandes fluctuaciones en el precio. Además, se deben a variaciones de las tasas de interés, de activos o fluctuaciones de los gastos de operación.

2.3.1.6.10. Riesgos Industriales

Una de las grandes ventajas del sistema de libre empresa es la facilidad con que cualquier persona puede iniciar una empresa o introducir un nuevo producto, o bien invertir y ser partícipe de alguna sociedad, no existen restricciones legales en la vida económica que sean tan estrictas como para impedir alguna inversión, desde luego, antes de iniciar una nueva empresa o inversión, hay que cumplir ciertas normas en el sentido de la seguridad de la certeza.

2.3.1.6.11. Riesgos y problemas concernientes al producto

Aunque un sistema económico tiene muchas funciones importantes, su objetivo primordial es el suministro de bienes y servicios, es decir, que el producto es el centro neurálgico de la empresa. Toda la organización de la dirección, de la planta, de los activos fijos, de los materiales y de los trabajadores existe por el producto, que es la fuente de las ganancias o beneficios.

2.3.1.6.12. Riesgos de los activos fijos de la empresa

Este tipo de riesgo hace referencia a los eventos que causan daño a los bienes que posee la empresa y que son la base principal que utiliza para generación de renta.

2.3.1.6.13. Riesgo de la Administración

La formación del cuerpo administrativo que pueda trabajar satisfactoriamente, debe considerar a personal idóneo para las tareas a seguir, también es preferible crear

lealtad, honestidad y confianza en todos los funcionarios que tienen que tomar ciertas decisiones que puedan afectar el futuro de la empresa.

2.3.1.6.14. Mano de obra

Además, de los riesgos que abarcan a todas las empresas, un segundo sector en el que con toda probabilidad aparecerán muchos riesgos de consideración es en la función de producción, dentro de ésta la seguridad, la salud de la mano especializada que tiene cierto grado de responsabilidad de tipo directo con la empresa, los que manipulan la parte operativa, ya sea por un error técnico que puede detener un proceso y origina un vacío de producción, lo que involucra, el no cumplimiento de contratos y tal vez, multas onerosas a la empresa.

2.3.1.6.15. Riesgos de Materias Primas

Existen muchos riesgos relacionados con los materiales. La previsión correcta de los precios de los materiales contribuirá a la eliminación de las sorpresas en relación de los precios. Cuando una decisión toma la duda referente a los precios, puede recomendarse compras por adelantadas, considerando a varios proveedores, pero también hay que preocuparse del sobre stock, otras consideraciones que deben tomarse, es que los inventarios necesitan un grado de seguridad más avanzado.

2.3.1.6.16. Riesgo debido a cambios tecnológicos

Muchos riesgos nacen de los cambios que se producen en la tecnología, las empresas que tienen o han tenido un producto estandarizado por mucho tiempo, y que le han reportado utilidades o beneficios por un periodo, corren el riesgo de que la competencia ocupe un lugar sobre ellos, por el uso de tecnología actualizada, o bien la misma empresa por el no uso de tecnología nueva.

2.3.1.6.17. Riesgo relacionado con las inversiones

Son muchos los factores que dan lugar a la aparición de riesgo en las inversiones de capital, por ejemplo, la economía general, los factores económicos relacionados con cada inversión, la competencia, el desarrollo tecnológico, las condiciones del mercado, de trabajo o bien de la legislación social, además de muchos otros factores.

2.3.1.6.18. Riesgo relacionado con la demanda

Una empresa es una unidad económica que provee diferentes bienes y servicios que se venderán en un determinado mercado. Una gran parte de las decisiones de los gerentes dependen de la correcta estimación de la demanda. Antes de establecer los programas de producción y el empleo de recursos, es esencial hacer un pronóstico de las ventas futuras, si se cometen errores en esta decisión se pierde la potencial fortaleza y se podría perder la posición en el mercado, lo que ocasionaría pérdidas.

2.3.1.6.19. Riesgos de Operación

Es el riesgo de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo, los factores que pueden motivar este riesgo son: Ineficacia de los sistemas de control interno, Errores humanos, Fallas en los sistemas de información, Fraude, etc.

2.3.1.6.20. Riesgo de Empresa

Es la probabilidad que una empresa no genere los recursos suficientes para pagar el total de sus vencimientos. Pueden darse dos componentes; que la generación sea negativa con lo cual es incapaz de pagar nada y que sus flujos difieran de los esperados siendo éstos menores a los proyectados y por lo tanto, es incapaz de cumplir con el total de sus vencimientos.

2.3.1.7. Variables de Riesgo

Existen dos escenarios diferentes en el análisis de variables de riesgos: las que son de orden externo y las de orden interno.

2.3.1.7.1. Variables de orden Externo

La estructura utilizada identifica de una forma muy general y completa los alcances de posibles riesgos que pueden producirse en el ámbito empresarial. Utilizando la metodología planteada por Michael Porter, identificaremos todos los factores de

riesgo que son producto del medio y que pueden causar una desviación en el ámbito empresarial:

- Dependencias Críticas
- Nivel de Barreras de Entradas
- Dependencias de Consumidores
- Dependencia de Proveedores
- Estabilidad en la Demanda
- Intensidad Competitiva
- Amenazas de Sustitutos

2.3.1.7.2. Variables de Orden Interno

En esta parte se adaptará un modelo básico de variables internas que deben ser identificadas en toda empresa.

Estas variables se definen y escrutan a partir de una gama de preguntas que deben ser respondidas por la dirección de una manera oportuna, para evitar episodios de riesgos que pueden comprometer los objetivos de una organización. Se han elegido algunos escenarios generales (variables) directamente relacionados a las funciones que se desarrollan en la empresa.

- Orden General
- Orden Comercial
- Orden Financiero

- Orden operativo

2.3.2. Gestión de Riesgos Empresariales-ERM²

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la Administración del Riesgo Empresarial denominada E.R.M. (siglas en inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la Administración del Riesgo como apoyo del buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una empresa.

La Gestión o Administración de Riesgo Empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la empresa para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos.

Ninguna entidad opera en un entorno libre de riesgos, y el E.R.M representa beneficios importantes para operar más efectivamente en entornos llenos de riesgo.

2.3.2.1. Definición de E.R.M.

La Gestión de Riesgos también es un proceso efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y restante personal, aplicable al establecimiento de estrategias y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y para administrar los riesgos que se

² Rodrigo Estupiñán Gaitán; Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna; Eco Ediciones, 2006.

encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

2.3.2.2. Objetivos de la Administración de Riesgos³

Una E.R.M. bien diseñada y realizada facilita seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos. Es seguridad razonable porque incide la incertidumbre y el riesgo en el futuro, no es seguridad absoluta.

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa.

Esta estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales (E.R.M.), que está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

CATEGORÍA	OBJETIVO
Estratégicas	Metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión
Operaciones	Uso efectivo y eficiente de sus recursos

³ Rodrigo Estupiñán Gaitán; Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna; Eco Ediciones, 2006.

Presentación de reportes	Confiabilidad de la presentación de reportes
Cumplimiento	Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables

2.3.2.3. Componentes de la Administración de Riesgos Empresariales⁴

El E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

2.3.2.3.1. Ambiente Interno

Es el fundamento de todos los otros componentes del E.R.M., creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

Además este componente, influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, de los sistemas de información, comunicación y del monitoreo de las operaciones.

⁴ Rodrigo Estupiñán Gaitán; Control Interno y Fraudes, Informe COSO I y II; Ecoe Ediciones, segunda edición.

Existen varios factores importantes que influyen dentro del ambiente interno, lo cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse dentro de la unidad económica.

Los factores que se contemplan en el Ambiente Interno son:

- Filosofía de la Gestión de Riesgos
- Apetito al Riesgo
- Consejo de Administración/Dirección
- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

2.3.2.3.2. Establecimiento de Objetivos

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

Este elemento ilustra el vínculo entre la misión de una entidad y los objetivos estratégicos, así como otros objetivos relacionados, y la alineación de estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo. Factores que se contemplan en el Establecimiento de Objetivos:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Operacionales
- Objetivos de Información
- Objetivos de Cumplimiento
- Riesgo Aceptado
- Tolerancia al riesgo

2.3.2.3.3. Identificación de Eventos

La dirección debe identificar los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determinará si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Factores que se contemplan en la Identificación de Eventos:

- Eventos
- Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos
- Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos

- Eventos Interdependientes
- Categorías de Eventos
- Riesgos y Oportunidades

2.3.2.3.4. Valoración del Riesgo

La evaluación del riesgo permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categorías, en toda entidad. Los riesgos evalúan en común un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas, los hechos que se relacionan directamente con la confiabilidad como las captaciones, colocaciones, aporte de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitiva, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económicos, de auditoría, de imagen, de desastre naturales). Factores que se contemplan en la Evaluación del Riesgo:

- Riesgos Inherente y Residual
- Estimación de Probabilidad e Impacto

- Metodologías y Técnicas de Evaluación
- Correlación entre Eventos

2.3.2.3.5. Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos y, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto de riesgo así como los costos y beneficios, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. Factores que se contemplan en la Respuesta al Riesgo:

- Identificación de las respuestas
- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Visión de portafolio de Riesgos

2.3.2.3.6. Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Fluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basada en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: Operaciones, información financiera o cumplimiento. Si bien algunos controles se relacionan únicamente con un área, a menudo se superponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Así, los controles de operaciones también pueden ayudar a asegurar información financiera confiable, los controles de información financiera pueden servir para efectuar cumplimiento, y así todos los demás. Factores que se contempla en las Actividades de Control:

- Integración de la Respuesta al Riesgo
- Tipos de Actividades de Control
- Controles Generales
- Controles de Aplicación
- Controles Específicos

2.3.2.3.7. Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades; los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas de información facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una publicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización.

Todo personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerarlo seriamente las responsabilidades de Gestión de los Riesgos Corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los temas, asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como: clientes, proveedores, acreedores y accionistas.

La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia arriba, a lo largo y desde arriba de la entidad. En todos los niveles, se requiere información para identificar, valorar y responde a los riesgos, así como para operar y lograr los objetivos. Factores que se contemplan en la Información y Comunicación:

- Información
- Comunicación

2.3.2.3.8. Monitoreo

Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo. Se puede utilizar a través de evaluaciones separadas, la cual asegura que la administración de riesgo continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que realiza la Gerencia de la eficacia, diseño y operación de la estructura del Control Interno,

para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

La Gestión de Riesgos Corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas; durante el transcurso normal de las actividades de gestión, durante tenga lugar una supervisión permanente.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la Gestión de Riesgos Corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y el consejo de administración.

Reglas de Monitoreo: Para un adecuado Monitoreo la Administración de Riesgo (COSO II) estableció las siguientes reglas de monitoreo:

- Obtención de evidencia de que existe una cultura a la identificación del riesgo.
- Si las comunicaciones externas corroboran las internas.
- Si se hacen comparaciones periódicas.
- Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
- Si las capacitaciones proporcionan calidad de lograr una Cultura de Riesgo.

- Si el personal cumple el normal procedimiento y es cuestionado.
- Si son confiables y efectivas las actividades de la auditoría interna y externa.

La Administración de Riesgo del Emprendimiento no es estrictamente un proceso serio, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede influir en otros. Factores que se contempla el Monitoreo:

- Actividades de Supervisión Permanente
- Evaluaciones Independientes
- Informe de Deficiencias

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE
LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio a realizar.

El tipo de investigación que se apega mas a nuestro estudio es la Descriptiva, ya que “su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis”

3.2. Diseño de la investigación.

“El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

3.2.1. Objetivos del diseño de investigación

El diseño de investigación tiene también otras denominaciones: plan, protocolo, diseño o proyecto de investigación, entre otras. Los objetivos del plan de investigación son:

- Definir el contexto ambiental del objeto de estudio.
- Precisar el objeto de estudio.

- Definir y delimitar el problema de investigación y los aspectos que intervienen.
- Seleccionar el método y las técnicas adecuadas al objeto de estudio.
- Organizar y sistematizar las acciones por desarrollar.
- Describir los recursos necesarios.
- Verificar la factibilidad del estudio.”

3.3. Determinación de la Población y la Muestra.

Para hacer una investigación es necesario elegir una población o grupo del cual se desea saber algo y una muestra en que el estudio se realizó.

3.3.1. Población.

“La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros”.⁵

La investigación comprendió como población al gerente general de la casa matriz de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V. y cinco empleados más, los cuales son encargados de administrar los departamentos de despacho y empaque, bodega, textiles, ferretería, pintura y electricidad a todos ellos se les dirigirá un cuestionario único para evaluar el funcionamiento del control interno de la entidad.

⁵ Op Cit. Rojas Soriano. Pág. 286

3.3.2. Muestra.

“La muestra es el subconjunto o porción de la población del universo donde se realizará el estudio.”⁶ Por el hecho de ser pequeña la población nuestro estudio no hará uso de muestra alguna.

3.4. Fuentes para la obtención de información.

Son las fuentes utilizadas en el manejo de la información que se clasifica, obedeciendo a su origen en fuentes primarias o fuentes secundarias.

3.4.1. Fuentes primarias.

“Fuentes primarias: es aquella que el investigador obtiene directamente, mediante un cuestionario, entrevista, guía de investigación, observación directa y otros.” Este tipo de investigación se realizó a través de un cuestionario con preguntas cerradas, puesto que la investigación se limita a la evaluación del control interno, por lo tanto para conocer como está funcionando basta con dicho instrumento.

3.4.2. Fuentes secundarias.

“Fuentes secundarias: son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son una fuente original de los hechos con las situaciones sino que sólo lo referencia.

⁶ Pérez Fuentes de Galeano, Josefina. *Como Entender y Aplicar el Método de Investigación Científica*. 2° Edición, Pág. 63.

Las principales fuentes de información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y medios de información.”⁷ Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó la variedad de información bibliográfica disponible y pertinente, a si como el uso del Internet.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas para la recolección de información son consideradas como el conjunto de reglas y operaciones que orientan al investigador por lo que para el desarrollo de la investigación se hizo uso de la encuesta y la observación

3.5.1. Encuesta.

“Es una técnica que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.”⁸

3.5.1.1. El Cuestionario.

“Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilita la recolección, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta. El cuestionario solo contiene preguntas cerradas y fue creado especialmente para evaluar el funcionamiento del Control Interno de JOSE N. BATARSE S.A. de C.V. (Anexo al final).

⁷ Muñoz Campos, R. *La Investigación Paso a Paso*. (4° Edición). San Salvador (El Salvador): Talleres Gráficos UCA, Editorial, 2007, Pág. 175.

⁸ Op. Cit. Pérez Fuentes de Galeano, J. Pág. 71.

3.5.2. La Observación.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental en todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para tener el mayor número de datos.

“La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas. El instrumento que se utilizó para levantar la encuesta es el cuestionario.

3.5.2.1. Observación no estructurada

Observación no Estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales.⁹ Por motivos de seguridad que mantiene la empresa solo se nos permitió realizar la observación simple: sin instrumentos de apoyo.

3.6. Proceso para la recolección de datos.

“La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos como los siguientes:

⁹ <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

- Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables de las variables de las hipótesis.
- Haber seleccionado la población o muestra objeto de estudio.
- Definir las técnicas de recolección de información
- Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión.”

3.7. Procesamiento de la información.

La etapa de procesamiento de la información consiste en recopilar la información obtenida de las entrevistas, los cuestionarios y las guías de observación y otros.

Para el procedimiento existen diversos métodos, lo cual está condicionado por el tamaño de la muestra, el número de preguntas del instrumento, las formas de presentación requeridas y el tipo de análisis que se pretende realizar, así como de los recursos financieros y materiales disponibles. El procedimiento empleado consiste en realizar una serie de análisis para interpretar los resultados obtenidos del cuestionario y también de la observación directa de parte del equipo de trabajo.

3.8. Análisis e interpretación de los resultados.

“Para ello es necesario:

- Establecer y jerarquizar las situaciones problemáticas: Determinar las áreas críticas; establecer los factores causales de las áreas críticas; ordenar las

situaciones problemáticas según prioridades, evaluar las posibilidades que tiene la población y/o institución para participar en la solución.”

- Seleccionar preguntas relevantes para análisis (realizarlo con base a las hipótesis); para lo cual es necesario, establecer los grupos de variables que corresponden a la variable causal, a la dependiente y a la independiente.

CAPITULO IV
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente análisis es el resultado del cuestionario de evaluación del control interno que se realizó en JOSE N BATARSE S.A DE C.V., a los siguientes rubros de la empresa: Recursos Humanos, Instrumentos Técnicos de Apoyo, Efectivo, Ingresos y Cuentas por Cobrar, Inventario, Propiedad, planta y equipo y Seguridad física.

El principal objetivo del cuestionario es demostrar si el control interno está operando de manera óptima, puesto que de lo contrario la empresa permanece propensa a cualquier riesgo que se le presente durante el curso normal de sus operaciones. El cuestionario fue respondido por el Gerente General de la empresa y por cinco miembros más de la misma, los cuales son encargados de los cinco departamentos en los que se divide la entidad: Despacho y Empaque, Bodega, Textiles, Ferretería, Pintura y Electricidad.

4.1. Recursos Humanos

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación del control interno de JOSE N BATARSE S.A DE C.V., con relación a la administración de los recursos humanos, se identificó que la entidad no cuenta con un sistema de administración de personal, ni con manuales de procedimientos por escritos que le

delimiten las responsabilidades de sus empleados, estos últimos no son informados de manera formal acerca de sus funciones y la jerarquía de puestos.

Toda la gestión administrativa es realizada e informada de manera verbal por un administrador único, además no se cuenta dentro de la organización de la entidad con un código de ética o un equivalente por escrito, el administrador junto con los directivos toman la decisión de aplicar las normativas y hacerlas llegar a los empleados de manera verbal.

Haciendo referencia al control interno del recurso humano, la empresa carece de muchos controles por el hecho de no manipular documentos por escritos como por ejemplo: manual de organización, manual de personal, manual de bienvenida, manual de políticas y el código de ética; además no cuenta con contrato formales de trabajo en los cuales se establecen las cláusulas que el empleado debe cumplir y que según sean establecidas estas hay menos posibilidad que la empresa tenga problemas con la ley. Todas estas deficiencias en cuanto al control interno de recursos humanos ocasionan muchos riesgos.

4.2. Instrumentos Técnicos de Apoyo

En cuanto al análisis de instrumentos técnicos de apoyo que cuenta JOSÉ N. BATARSÉ S.A de C.V, se identificó que utiliza la correlación, inventario, muestreo y números índices como herramientas de estudio cuantitativo. El único medio que la

entidad utiliza para dar a conocer los resultados obtenidos en las operaciones son los informes, no utilizando uno de los medios más importantes como lo son las reuniones de trabajo.

JOSÉ N. BATARSÉ S.A de C.V, maneja un control en cuanto a los resultados de la empresa que es manipular la información únicamente entre el contador, el administrador y los directivos.

4.3. Efectivo

Con relación al control interno de efectivo de José N. Batarsé S.A de C.V, se comprobó que no existe una adecuada segregación de funciones con relación a las conciliaciones puesto que esta función es ejercida por un empleado que se encarga también del procesamiento y el registro de remesas igualmente se encarga también del desembolso de efectivo, esto le causa riesgo a la empresa en cuanto a fraudes; de acuerdo a un buen control interno estas funciones deben ser manipuladas por empleados distintos y que no tengan relación directa entre ellos.

En cuanto a los cheques entregados esta función está separada de quien los prepara pero existe una limitante a este control que no queda evidencia en la empresa de la recepción de los cheques en cuanto a la recepción por parte de los beneficiarios, es decir que no utilizan cheque voucher sino cheque normal.

4.4. Ingresos y Cuentas por Cobrar

Con relación a ingresos y cuentas por cobrar de JOSÉ N. BATARSÉ S.A de C.V, se mantiene una adecuada segregación de funciones con respecto al ingreso de pedidos, asignación de créditos, despacho y facturación contra cuentas por cobrar, pero los empleados que manipulan esta información se encuentran en la misma área, esto constituye un riesgo pues al estar en la misma área la comunicación es constante y puede prestarse a manipulación inadecuada de los fondos y cuentas.

En cuanto a las cuentas por cobrar la empresa no tiene políticas o estrategias para dicha área que les permita una recuperación breve de fondos, esto genera iliquidez a la compañía ya que no está recuperando sus cuentas en el menor tiempo posible.

Además la empresa debe analizar la política que tiene en cuanto al traslado de las mercancías despachadas puesto que si se deterioran en el camino o en el traslado al cliente la empresa es responsable de todo el gasto; a la empresa debe analizar si le resultaría mejor optar por otra política distinta como por ejemplo vender el producto con un descuento especial y que el cliente sea el responsable del transporte de dicha mercadería.

4.5. Inventario

En cuanto al inventario de JOSÉ N. BATARSÉ S.A de C.V, existe una gran deficiencia ya que no tienen controles tales como existencia, precio de compras,

existencia obsoletas o de poco movimiento siendo esta una partida importantísima en la contabilidad de toda empresa, además de uno de los activos más importantes de la empresa y donde se puede dar lugar a una pérdida pasiva es decir que no se notara en el mismo momento sino que a la larga pueden llevar a la quiebra a la compañía.

La empresa debe poner atención a este rubro que conlleva a mucho riesgo. Por otra parte, no cuentan con un método de valuación de inventarios (PEPS, UEPS O CP). Los únicos responsables de la custodia del inventario son los bodegueros sin nadie que los monitoree, esto da lugar a la movilización inadecuada de los inventarios; por otra parte no está controlado el monto invertido en inventario por lo tanto no se controla la inmovilización de dinero por periodos de tiempo excesivo.

4.6. Propiedad, planta y equipo

En cuanto a propiedad planta y equipo cuentan con un nivel muy bajo de seguridad de los activos fijos ya que el único control es el acceso físico restringido sin embargo no se encuentra debidamente codificados los elementos de propiedad planta y equipo pudiendo así retirarlos sin autorización de la gerencia.

No existe una adecuada salvaguarda de los activos ya que dentro de la planta no se protegen adecuadamente los bienes causando así un deterioro, limitando su vida útil generando así un gasto para la empresa pues debe optar por la adquisición de un nuevo mobiliario, pues no se tiene el control sobre el correcto uso del equipo.

4.7. Análisis e Interpretación de Resultados de Seguridad física

Con respecto a la seguridad física de las instalaciones de José N. Batarsé S.A de C.V, el resultado del cuestionario indicó que la entidad no cuenta con alarmas para detectar fuego, calor, humo, fuga de agua etc. Esta deficiencia de control interno representa un gran riesgo para la empresa puesto que una entidad del tamaño de esta debe contar con este tipo de controles necesariamente, ya que al darse una catástrofe existiría una gran pérdida económica.

En cuanto a la vigilancia de la empresa es contratada por entidades que brindan este servicio, lo cual representa una garantía por cualquier pérdida por negligencia de su personal, puesto que la empresa que proporciona los servicios de seguridad debe responder por dicho descuido.

Otro control importante que posee en cuanto a seguridad del sistema de información es que las copias de los archivos están resguardados en un lugar distinto de la computadora: copias de seguridad en otro domicilio, previniendo así la pérdida de información por caso fortuito.

4.8. Conclusiones

De acuerdo a la información obtenida de JOSE N. BATARSE S.A DE C.V., se aprecia que siendo esta una gran empresa líder en la comercialización de materiales para la construcción y otros productos, la organización interna no obedece a un protocolo

normativo, es decir la compañía no cuenta con los manuales y reglamentos, procesos y normas profesionales que rigen un control interno optimo; esto a su vez conlleva a una gran problemática.

Los procedimientos de Control Interno de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., son débiles puesto que en algunas operaciones no existe adecuada segregación de funciones y esto puede convertirse en un evento que le ocasione pérdidas a la entidad debido a fraudes.

La empresa cuenta con inventarios deteriorados y dañados en cuantía no conocida por la gerencia; los procesos son delegados inadecuadamente al personal, en su mayoría la ubicación física del personal clave se encuentra en la misma área de la empresa; los procesos son conocidos en forma verbal y creados de manera empírica por lo tanto no hay forma de evaluarlos o de comprobarlos y de comparar datos de una dependencia a otra.

4.9. Recomendaciones

JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., debe prestar mucha atención a los procedimientos de control interno que actualmente posee, puesto que algunos controles son muy débiles y se prestan a que se susciten eventos que pueden afectar de manera adversa el curso normal de sus operaciones.

JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., debe manejar los procedimientos de Control Interno por escrito y dejar constancia siempre que se efectúen éstos, con el propósito de que ningún departamento, área o rubro sea descuidado.

Se recomienda a JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., la contratación de una persona idónea que funja en el cargo de auditor interno y que sea responsable de evaluar los procesos que se realicen y la aplicación de la metodología de administración de riesgo.

JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., debe implementar una metodología de administración de riesgo empresarial como parte de su control interno para que le permita tener la información necesaria en el momento oportuno ya que esta es un estándar que exige documentación completa y suficiente que sirva para la revisión del control interno y la gestión de los riesgos.

CAPITULO V
PROPUESTA DE UNA
METODOLOGÍA DE
ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS
EMPRESARIALES QUE
CONTRIBUYA
OPTIMIZAR EL
SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DE JOSÉ N.
BATARSE S.A. DE C.V.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES QUE CONTRIBUYA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V.

5.1. Introducción

La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos de la empresa.

JOSE N BATARSE, S.A. DE C.V. debe propender por crear valor a sus accionistas por lo tanto esta debe estar preparada ante la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades. Esta preparación consiste en una estructura conceptual que ayude a enriquecer la capacidad de la empresa para generar valor.

Para ello se presentan los elementos que componen la gestión de riesgo empresarial como lo son el ambiente interno; definición de los objetivos; identificación de eventos; valoración del riesgo; respuesta al riesgo; actividades de control; información y comunicación y el monitoreo.

Se anexa una herramienta que será muy útil en el proceso de gestión de riesgos y en la toma de decisiones, esta consiste en una denominada matriz de riesgo en la cual se distingue la valoración del riesgo y el mapa de riesgos y los procesos para llegar a los resultados que ayuden a la toma de decisiones.

5.2. Objetivos del Instrumento

- Brindar a la empresa JOSE N BATARSE, S.A. DE C.V. una herramienta que le ayude a diagnosticar el sistema de control interno que actualmente posee.
- Que la propuesta presentada pueda contribuir a la empresa JOSE N BATARSE a la detección y gestión de riesgos y así evitar que estos afecten negativamente a los objetivos de la empresa.
- Crear conciencia de administración de riesgos al más alto nivel del personal administrativo así como a la junta directiva para comenzar a implementar este sistema.
- Que al aplicar la metodología de administración de riesgos ayude a optimizar el sistema de control interno en general de JOSE N BATARSE.

5.3. Gestión de Riesgos Empresariales

La Gestión de Riesgos es un proceso, este debe ser efectuado por el Consejo de Administración de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.AV., su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus

riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. “

Mediante la aplicación de este instrumento la empresa JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V. obtendrá los siguientes resultados:

- Alinear la aceptación para el riesgo y la estrategia
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno de la inversión
- Ampliar las decisiones de respuesta frente al riesgo
- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales
- Identificar y administrar los riesgos a lo largo de toda la empresa
- Proporcionar respuestas integradas para los riesgos múltiples
- Tomar ventaja de las oportunidades y
- Mejorar la asignación del capital

¿Por qué es importante la gestión de riesgo empresarial?

- Incrementan la capacidad de asumir apropiadamente los riesgos necesarios para crear valor
- Da claridad para la toma de decisiones
- Provee confianza en las operaciones de la empresa
- Mejora el seguimiento del desempeño
- Ofrece reputación a la empresa
- Control o eliminación de pérdidas

- Disminuye la volatilidad de los resultados
- Contribuye al incremento de valor para el accionista

La administración de JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V. debe arraigar oportunidades frente a su estrategia y frente a sus procesos de definición de objetivos, formulando planes para sopesar las oportunidades. Existen ocho Componentes de la Administración de Riesgos Empresariales los cuales son:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento Objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración del riesgo
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo

5.3.1. Ambiente Interno

Dentro del ambiente interno se contemplan ciertos factores importantes, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse dentro de la empresa. Dichos factores son los siguientes:

- Filosofía de la Gestión de Riesgos
- Apetito al Riesgo

- Consejo de Administración/Dirección
- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

5.3.1.1. Filosofía de la Gestión de Riesgos

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que una entidad contempla el riesgo en todas sus actividades, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

Tanto si la dirección dirige su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento, de informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencia la filosofía, no sólo con palabras, sino, acciones diarias.

La filosofía de dirección y estilo de gestión afecta de manera en que la empresa es gestionada y el riesgo empresarial aceptado. La entidad en función a su relación con el riesgo y los resultados obtenidos frente a éste, posee distintas perspectivas del control interno.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, JOSÉ N. BATARSE S.A. DE C.V., debe llevar a cabo encuestas sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos, atributos que se abordan en la cultura de riesgos, dentro de los cuales están:

Liderazgo y estrategia	<p>Demostrar valores y ética.</p> <p>Comunicar la misión de la organización y sus objetivos.</p>
Personas y comunicación	<p>Compromiso con la competencia.</p> <p>Compartir información y conocimiento.</p>
Responsabilidad y motivación	<p>Estructura de la organización.</p> <p>Medir y recompensar el rendimiento.</p>
Gestión de riesgos e infraestructura	<p>Evaluar y medir el riesgo.</p> <p>Acceso al sistema y seguridad.</p>

Es importante que JOSÉ N. BATARSE S.A. de C.V., realice encuestas periódicamente, por ejemplo cada año, a todo su personal y con mayor frecuencia a una muestra representativa; se debe considerar la frecuencia con que se realicen, pues estos resultados proporcionan un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una empresa. Estos resultados ayudan a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz.

5.3.1.2. Apetito al Riesgo

Es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que la alta gerencia de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., debe estar dispuesta a aceptar para generar valor, se considera en el establecimiento de la estrategia y permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura, el cual debe expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

5.3.1.3. Consejo de Administración /Dirección

El entorno de control y la cultura organizacional se encuentran influidos significativamente por el consejo de administración y el comité de auditoría, así como también sus interacciones con los auditores internos o externos. La actividad del consejo de administración resulta esencial para garantizar la eficacia del control interno. El consejo administrativo de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., debe tratar de incluir

asesores externos a la entidad que puedan ofrecer opiniones alternativas, no viciadas por su dependencia a la organización.

La independencia de los miembros del Consejo o Comité, se someten a discusión abierta con la Dirección, incluso los temas más difíciles que requieren de una investigación, también los conocimientos y experiencia de los consejeros.

La suficiencia y oportunidad de la información que reciben los miembros del consejo o comité, permiten supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones comerciales de los acuerdos significativos.

5.3.1.4. Integridad y Valores Éticos

Es un factor importante del entorno interno, ya que afecta el diseño, la administración y el desempeño de los otros componentes del Control Interno; la integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de la empresa. Contribuye a la efectividad de las políticas de la compañía y de los mismos sistemas de control.

Establecer valores éticos a menudo es difícil a causa de la necesidad de considerar lo concerniente a distintos elementos. Los valores de la alta gerencia deben equilibrar lo que concierne a la empresa, a sus empleados, proveedores, clientes,

competidores, público. El equilibrio de ello puede constituir un esfuerzo complejo y frustrante porque los intereses a menudo son opuestos. Por ejemplo, suministrar un producto esencial (petróleo, madera o alimento) puede originar algunos problemas ambientales.

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa. La cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamiento, la manera como ellos son comunicados y como se refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la administración espera que suceda. La cultura corporativa determina lo que actualmente sucede, y cuales reglas se obedecen o se ignoran.

La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y los juicios, los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal.

5.3.1.5. Compromiso de Competencia Profesional

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales, también se requiere que se cumplan esas tareas, es generalmente una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos.

A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo, pagar un ingeniero eléctrico para cambiar una bombilla.

La administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimiento y habilidades. Los conocimientos y las habilidades necesarias podrán a su vez depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia de los empleados. Entre los factores considerados en el desarrollo de niveles de conocimiento y habilidades están la naturaleza y grado de juicio que se debe aplicar a un trabajo específico.

5.3.1.6. Estructura organizativa

La estructura empresarial de JOSE N. BATARSE S.A. de C.V., debe proporcionar la estructura conceptual, mediante la cual, se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que se denomina cadena de valor: actividades de acceso al interior (recepción), mercadeo y ventas. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología.

Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura empresarial incluye la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información, por ejemplo; el departamento de auditoría interna debe tener acceso sin restricciones al ejecutivo que no es

directamente responsable de la preparación de los Estados Financieros de la compañía y debe tener autoridad suficiente para asegurar la cobertura de auditoría apropiada, para hacer cumplir las órdenes y recomendaciones.

La conveniencia de la estructura organizacional de la entidad depende, en parte de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades. JOSE N BATARSE es una entidad grande con numerosas divisiones operativas por lo tanto debe encontrarse altamente estructurada, incluir líneas y responsabilidades de información formal, esto con el fin de impedir el flujo de información no adecuada; cualquiera que sea la estructura, las actividades de una entidad serán organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para cumplir los objetivos específicos.

5.3.1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Su existencia permite que pueda supervisarse el trabajo de la administración así como de los auditores internos y externos. Es de señalar que los miembros de este consejo deben tener apropiada experiencia administrativa y técnica de la empresa a fin de que se pueda desempeñar adecuadamente el gobierno corporativo.

Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización que involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites

de su autoridad. También se refieren a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

Un cambio consiste en asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad. Es esencial que cada empleado conozca como sus acciones se interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos. La delegación acrecentada algunas veces está acompañada con el resultado de extralimitación de la estructura organizacional de la entidad.

La plena intención del cambio estructural para encausar la creatividad, la iniciativa y la capacidad para reaccionar rápidamente puede engrandecer la competitividad y la satisfacción del cliente, tal delegación acrecentada puede acarrear un requerimiento implícito por un nivel alto de competencia de los empleados, así como una mayor responsabilidad. También requiere procedimientos efectivos para que la administración monitoree los resultados.

El ambiente de control es gratamente influenciado por la extensión en la cual los empleados reconocen que ellos deberán ser responsables. Esto sostiene ciertamente la manera como los directores ejecutivos, quienes tienen la responsabilidad última por todas las actividades de la empresa, incluyendo el sistema de Control Interno. La eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos no debe sobreponerse a la integridad y

los valores éticos de la persona que crean, administran y controlan actividades de la empresa. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talento al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la entidad. Un talento adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los mismos de la entidad harán lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se crea una cultura de apoyo, cumplimiento y comprometida con la Gestión de Riesgos Corporativos.
- Saber cuáles son las zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e información de los problemas antes de que estos no tengan solución.

5.3.1.8. Políticas y Prácticas Sobre Recurso Humanos

Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensaje a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales. Por ejemplo normas para vincular los individuos más calificados, con énfasis en su nivel educacional, experiencia

previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, un compromiso de la entidad con gente competente y confiable.

Las practicas de reclutamiento que incluye entrevistas formales, a profundidad y presentación informativa y totalmente clara sobre la historia, la cultura y el estilo de operación de la entidad, significa que la entidad está comprometida con sus empleados.

Es esencial que el personal de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa, tornándola más compleja, orientados en parte por la tecnología rápidamente cambiante y por la competencia creciente. La educación y el entrenamiento, ya sea por instrucción en salones de clase, auto-estudio o experiencia en el trabajo, deben servir a la gente de la empresa para conservar la buena marcha y mantener el ambiente envolvente. Deben también fortalecer las habilidades de la entidad para realizar iniciativas de calidad.

5.3.2. Establecimiento de Objetivos

La empresa JOSE N. BATARSE S.A. de C.V., debe tener presente los siguientes factores al momento de realizar el establecimiento de objetivos:

5.3.2.1. Objetivos estratégicos

Consisten en metas de alto nivel que se alinean y sustentan en la misión/visión que reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización

buscará crear valor para sus grupos de interés. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos la dirección debe identificar los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considerar sus implicaciones.

5.3.2.2. Objetivos Operacionales

Están relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad incluyendo objetivos y metas de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.

5.3.2.3. Objetivos de Información

Son aquellos relacionados con la eficacia del proceso de preparación de información y la fiabilidad que ella contenga; incluyen elaboración de información interna y externa y pueden involucrar información financiera o no financiera. Ejemplo: estados financieros, reportes de auditoría interna.

5.3.2.4. Objetivos de Cumplimiento

Están relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia Gubernamental), tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector. Ejemplo: comercio, cooperativas, banca, etc.

5.3.2.5. Riesgo Aceptado

Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., están dispuestos a aceptar en su empresa. Es importante expresar el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”.(ver anexo 3 y 5)

5.3.2.6. Tolerancia al Riesgo

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptados de desviación relativa a la consecución de objetivos, operar dentro de las tolerancias al riesgo proporcionará a la dirección de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. una mayor confianza en que la entidad permanecerá dentro de su riesgo aceptado, que a su vez, proporcionará una seguridad más elevada de que la entidad alcanza sus objetivos.

5.3.3. Identificación de Eventos

Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección de JOSE N BATARSE, S.A. de C.V., debe utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos, éstas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades, por ejemplo, implementar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de una entidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos, las cuales se han aplicado de parte de varias firmas de auditores y dentro de las metodologías internas que la empresa está de acuerdo son las matrices “análisis PEST (PEST clasifica los factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos o informáticos y los sociales).”, “análisis FODA” (foda, incluye la evaluación de factores de fortalezas y debilidades, y oportunidades y amenazas).

El análisis PEST: Identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías

convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

En los últimos años ha aparecido otra serie de factores, que cada vez tienen mayor importancia en el entorno, por lo que, a pesar de no incluirse en este análisis tradicionalmente, empieza a ser común encontrarlo y es recomendable tenerlo en cuenta. Estos factores son los medioambientales. En otros casos también se hace el estudio tecnológico incluyendo los factores ecológicos que se describen abajo.

- Ecológicos: Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera. Por tanto el estudio se convertiría en análisis PESTE.

El Análisis DAFO: También conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

Análisis Externo: La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El

proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- ✚ Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político

- Estabilidad política del país.
 - Sistema de gobierno.
 - Relaciones internacionales.
 - Restricciones a la importación y exportación.
 - interés de las instituciones públicas.
-

De carácter legal

1. Tendencias fiscales
 - Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
 - Forma de pago de impuestos.
 - Impuestos sobre utilidades.
 2. Legislación
 - Laboral.
 - Mantenimiento del entorno.
 - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
-

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico

- **Rapidez de los avances tecnológicos.**
- **Cambios en los sistemas.**

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades: Las Oportunidades son aquellos factores externos, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas: Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno: Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura

interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas: Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades: Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control. Las Debilidades son problemas

internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto ?

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

5.3.3.1. Factores que se contemplan en la Identificación de eventos.

Los factores contemplados en la identificación de eventos se dividen en dos categorías Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos. Los cuales pueden ser de carácter interno y externo.

5.3.3.1.1. Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. debe conocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos

Los principales indicadores de eventos, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de inversionistas y el tráfico de un sitio de Internet. Para que resulten útiles, los principales indicadores de riesgos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los indicadores de objetivos se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores para ser eficaces deben establecer el momento en que

deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

➤ **Factores externos.**

Factores externos que influyen en los riesgos: económicos, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.

➤ **Factores Internos.**

Factores internos que influyen en los riesgos: Infraestructuras, personal, procesos, tecnologías, productos, naturaleza de las actividades, etc.

Los administradores deberán incluir prácticas que contengan: revisiones periódicas de los factores económicos y comerciales que afecten los negocios, conferencias de los administradores principales sobre planeación de negocios y reuniones con analistas económicos. Los riesgos se pueden identificar en conexión con presupuestación de corto y largo plazo y con la planeación estratégica.

5.3.3.1.2. Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos

La metodología de identificación de eventos en una empresa puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo; las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección deberá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los

objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización. A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación:

Inventario de Eventos: La dirección deben utilizar listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, estos listados son elaborados por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización.

Talleres de Inventario: Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una entidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

Entrevistas: Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o en ocasiones con dos entrevistadores por cada persona entrevistada, en

cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma las notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

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

Análisis del flujo de procesos: El análisis del flujo de procesos implica normalmente la presentación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

Seguimiento de datos de eventos con pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a la organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas a fin de predecir futuros sucesos.

5.3.3.1.3. Identificación continua de eventos.

Las técnicas anteriormente presentadas se aplican normalmente en circunstancias particulares que se presentan con frecuencia variable a lo largo del tiempo, también se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio.

Eventos Interdependientes: Se deben usar diagramas de eventos en árbol, también conocido como diagramas de espinas de pescado un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y modo en que múltiples eventos pueden afectar a su logro.

Categorías de Eventos: Mediante la agrupación de posibles eventos con características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos, esto también puede ayudar al desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

Riesgos y Oportunidades: Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados, los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, los cuales son re-canalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

5.3.4. Valoración del Riesgo

JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V., al momento de implementar el componente de Evaluación de Riesgo debe considerar los factores que se contemplan dentro del mismo los cuales se detallan en forma general y específica, a continuación:

- Riesgos Inherente y Residual
- Estimación de Probabilidad e Impacto
- Metodologías y Técnicas de Evaluación
- Correlación entre Eventos

5.3.4.1. Riesgo Inherente y Residual

Riesgo inherente: El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad de impacto.

Riesgo residual: Es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle su respuesta a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente, estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, la política y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para realizar medidas de rendimiento que implantará acciones al respecto con la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes

y la aprobación de transacciones. Además, puede producir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

5.3.4.2. Estimación de Probabilidad e Impacto

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de ejemplo, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: nominal, ordenado, de intervalo y de proporción.

El Análisis de Riesgos es el elemento de Control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, a fin de determinar la capacidad de la entidad para su aceptación o manejo.

En esta etapa de probabilidad de impacto, el responsable del área establece una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Los riesgos se analizan desde dos aspectos: Probabilidad e impacto. *Probabilidad:* Es la posibilidad de ocurrencia. Puede ser medida con criterios de

frecuencia o según la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo.

Se debe establecer según el criterio del responsable cual considera que sea la probabilidad de que este se presente. La probabilidad debe calificarse como: baja, menor, media, mayor, alta. *Impacto:* Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se debe indicar cual se considera el impacto en caso de que se presente el riesgo si el impacto es: Mínimo, bajo, moderado, severo, catastrófico.

5.3.4.2.1. Escalas de Medición del Riesgo

Medición nominal	Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnología o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal sólo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni integrados.
-------------------------	--

Medición ordinal	En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos. Por ejemplo, la dirección puede estimar que la probabilidad de que un nuevo virus informático afecte a sus sistemas es superior o la probabilidad de transmisiones de información confidencial por parte de la plantilla.
-------------------------	---

Medición de intervalo En la medición de intervalo se utiliza una escala de distancias numéricamente iguales. Si, por ejemplo, el impacto de la pérdida de producción de una máquina clave se mide como “tres”, el impacto de una caída de tensión de una hora como “seis”, la dirección puede determinar que la diferencia en impacto entre la pérdida de producción de una máquina y una caída de tensión de una hora es la misma que la diferencia entre una caída detención de una hora y la existencia de 100 puestos vacantes. Esto significa, sin embargo, que el impacto del evento medido con “seis” sea el doble de importante del evento medido con un “tres”.

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

5.3.4.3. Metodologías y Técnicas de Evaluación

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, la dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para su evaluación cuantitativa o a la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para contemplar las técnicas cualitativas.

5.3.4.3.1. Técnicas Cualitativas

Estas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea y su análisis consiste en el impacto versus probabilidad de que los eventos se materialicen.

5.3.4.3.2. Técnicas Cuantitativas

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón, los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas y uno de los retos que plantea el curso de estas técnicas es el de obtener siguientes datos válidos.

Las técnicas cuantitativas se clasifican en:

- Técnicas probabilísticas
- Técnicas no probabilísticas

Técnicas Probabilísticas: Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Dentro de las técnicas probabilísticas se encuentran:

- Valor en Riesgo (VaR)
- Riesgo de flujo de caja
- Beneficio en riesgo
- Distribución de pérdidas

Valor en riesgo: Los modelos de valor en riesgo (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, asumiéndose que dicha variación no superará un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Estos modelos se utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, al modo el nivel estimado de pérdidas que debe superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%. La dirección selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en una tolerancia al riesgo establecido. Las mediciones del valor en riesgo se utilizan en ocasiones para racionalizar el capital requerido por las unidades de negocio mediante la estimación, con un alto grado de confianza y a lo largo de un horizonte temporal especificado, del capital necesario para cubrir posibles pérdidas; normalmente, se hace coincidir en periodos de medición del capital con el periodo de evaluación de rendimiento.

Una aplicación del valor en riesgo es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgos de variaciones de expresión que afecten a instrumentos financieros, así como por otras instituciones no mercantiles.

El valor de mercado en riesgo se define como la pérdida máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal dado y como un nivel de confianza determinado.

Riesgo de flujo de caja: Esta medición similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o entidad de negocio con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido. Está basado en hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística.

El flujo de caja en riesgo se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos relacionados con factores ajenos al presente mercado. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores que deseen medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluía una variable el tipo de cambio de divisas, y en múltiples variaciones como las variaciones en que el producto interior bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto corporativo en investigación y desarrollo.

Estas mediciones permitirán a la empresa evaluar su riesgo en el cambio de divisas en relación con los flujos de caja o el comportamiento a nivel más amplio de flujo de caja.

Beneficios en riesgo: De manera similar a flujos de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio confiable de la organización, que no debería extenderse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dichos beneficios en forma de distribución estadística.

Distribuciones de pérdidas: Algunas estimaciones probabilísticas de pérdidas operativas o crediticias utilizan técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos como un nivel de confianza dado. Este análisis precisa en la recogida de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como por ejemplo, actividad delictiva, recurso humano, práctica de ventas, actividad no autorizada, procesos de gestión y tecnología. A partir de estos datos de pérdidas y de su reflejo en los costos e ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de pérdidas preliminar, que será posteriormente perfeccionada para considerar la respuesta de la empresa al riesgo.

Técnicas no Probabilísticas: Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren por parte de la dirección la determinación por separado de esta probabilidad.

Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son las siguientes:

- Análisis de sensibilidad;
- Análisis de escenarios; y
- Prueba de tolerancias a situaciones límites

Análisis de Sensibilidad: Se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. Debido a la simplicidad relativa de cálculo, las mediciones de sensibilidad se utilizan en ocasiones como complemento a un enfoque probabilístico; el análisis de sensibilidad debe ser utilizado en las siguientes mediciones:

Mediciones de operaciones, como el efecto que las variaciones en el volumen de ventas tienen en el tiempo de respuesta del centro de atención telefónica o en el número de defectos de fabricación.

Renta variable, utilizando la beta. Para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado.

Análisis de Escenarios: Éste evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo, puede ser utilizado en conexión con la planificación de continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando

así el efecto en todo el negocio. También puede ser realizado a nivel de planificación estratégica, donde la elección aspira a vincular el crecimiento, el riesgo y rendimiento.

Pruebas de tolerancias a situaciones límites: Evaluar habitualmente el impacto de eventos extremos, difieren del análisis de escenarios en el hecho de que se centran en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas, frente al enfoque del análisis de escenarios, que se centra en cambios a escala más normal. Las pruebas de tolerancias a situaciones límites se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilística.

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

- *Interno*: Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.
- *Competitivo/Sectorial*: Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.
- *Líderes de sector*: Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

Riesgo y Asignación de Capital: Algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras, estiman el capital económico. Algunas empresas utilizan este término para referirse a la cantidad de capital requerida para protegerse contra riesgos financieros. Otras la utilizan de manera diferente, como una medida del capital necesario para hacer funcionar el negocio de la manera planificada. La dirección lo puede utilizar para establecer estrategias, asignar recursos y medir el rendimiento.

Presentación de Evaluaciones de Riesgos: Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas:

Mapas de Riesgo: Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de color o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

Representaciones numéricas: Dependiendo del contexto del negocio, las mediciones cuantitativas de riesgo pueden presentarse en términos monetarios o porcentuales y con un intervalo de confianza especificado, por ejemplo, del 95% o el 99%. Normalmente las representaciones numéricas se representan en graficas.

Perspectiva al Nivel de Organización. Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas cualitativas y cuantitativas, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización. Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir

mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

Cuando no es posible realizar una agregación directa de mediciones de riesgo, la dirección encuentra útil, en ocasiones, compilar mediciones en un informe resumen, con el fin de facilitar la presentación de conclusiones y la toma de decisiones.

En estos casos, incluso si no se agregan directamente las mediciones, la dirección sitúa subjetivamente los riesgos en la misma escala cualitativa o cuantitativa, con el fin de evaluar la probabilidad e impacto de múltiples riesgos que afecten a un único objetivo o bien el efecto de un riesgo sobre múltiples objetivos.

5.3.4.4. Correlación entre Eventos

Con este término se denomina a la capacidad de agrupar eventos provenientes de varias fuentes, con el objetivo final de facilitar la labor de análisis de los riesgos, especificando lo máximo posible los detalles del mismo (impacto real, operaciones implicadas, etc.). Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las evaluaciones realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas ilustradas anteriormente, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la empresa. Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones subyacentes del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones

entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

5.3.5. Respuesta al Riesgo

Los Factores que se contemplan en la Respuesta al Riesgo a considerar por JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. son los siguientes:

- Identificación de las respuestas
- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Visión de portafolio de Riesgos

5.3.5.1. Identificación de las Respuestas al Riesgo

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva de riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectivas de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo es residual global y concuerda con el riesgo aceptado por la unidad económica.

Categorías de respuesta al riesgo: Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuestas:

Evitarlo	Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo o decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.
Reducirlo	Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
Compartirlo	Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
Aceptarlo	No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

5.3.5.2. Evaluación de posibles respuestas

Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido, en la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos. Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa, en términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

Dentro de la evaluación al riesgo es importante considerar el impacto, probabilidad, costo y beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo.

Costos y beneficios: Prácticamente todas las respuestas al riesgo implica algún tipo de costo directo o indirecto que se debe medir en relación con el beneficio que genera, se deben considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

Los costos hacen referencia principalmente a las funciones de gestión de la cadena de suministro, marketing, informática ilegal; los beneficios se expresan con la unidad de medición del objetivo (utilización de planta y el efecto resultante sobre los beneficios objetivos antes de intereses e impuestos).

5.3.5.3. Selección de Respuestas al Riesgo

La gerencia de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. debe identificar las opciones de respuesta al riesgo y considerar su efecto sobre la probabilidad y el impacto del acontecimiento, con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación costo-beneficio y diseñar e implementar las mejores opciones de respuesta. La consideración de respuestas al riesgo y la selección e implantación de una respuesta al riesgo integran parte fundamental de la Administración de Riesgos Corporativos.

Una Administración eficaz requiere que la gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad. Luego de haber seleccionado una respuesta al riesgo, la gerencia vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. El riesgo es considerado desde una perspectiva conjunta; La gerencia puede adoptar un enfoque en el cual el gerente responsable de cada departamento, función o unidad operativa desarrolle una apreciación compuesta de riesgos y respuestas al riesgo para esa unidad. Esta visión refleja el perfil de riesgo de la unidad con relación a sus objetivos y a su tolerancia al riesgo. Con una visión del riesgo para unidades individuales, se designa al gerente con mayor experiencia en la empresa para que adopte una visión conjunta, para determinar si el perfil de riesgo de la entidad está en consonancia con su nivel global de riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

Riesgo residual: Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle su respuesta a los eventos. La gerencia de la entidad debe reconocer que siempre existe algún nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos son limitados sino también por la incertidumbre sobre el futuro y las limitaciones inherentes a todas las actividades.

5.3.5.4. Visión de Portafolio de Riesgos

La administración del riesgo, propone que los eventos sean considerados desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos, además permite

desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.

Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan y permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de la empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

5.3.6. Actividades de Control

JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. debe considerar los siguientes factores que se contempla en las Actividades de Control los cuales son:

- 1.** Integración de la Respuesta al Riesgo
- 2.** Tipos de Actividades de Control
- 3.** Controles Generales
- 4.** Controles de Aplicación
- 5.** Controles Específicos

5.3.6.1. Integración con la Respuesta al Riesgo

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

Junto con la evaluación de riesgos, la administración debe de identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos.

Las acciones identificadas para manejar los riesgos también sirven como centro de atención como las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar a asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna. Los objetivos de control son buena parte integrante del proceso mediante el cual la institución se apoya para conseguir sus objetivos de gestión (negocios).

Las actividades de control no se aplican por sí mismas o porque se percibe que son lo correcto o adecuado a realizar.

Ejemplos del modo en que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta: Evitar, mitigar, distribuir y aceptar.

5.3.6.1.1. Respuestas al riesgo y actividades de control

Evitar el riesgo: Con el fin de mejorar los márgenes operativos, la empresa toma a bien considerar el traslado de las actividades operacionales a otros sectores en los cuales tengan menos posibilidades de riesgo. Tras realizar una evaluación de los riesgos asociados la dirección determina si dicho movimiento se encuentra fuera de los riesgos aceptados.

Reducir el riesgo: Bajo el criterio de reducir el riesgo, la gerencia de la empresa se forma sus propias conclusiones sobre si su capacidad de ventas se vería afectada adversamente por una recesión económica, la cual sería una etapa de riesgo sumamente alta; ante tales circunstancias la dirección puede responder modificando las condiciones de sus créditos que bien podrían ser las más recomendables a largo plazo.

Compartir el riesgo: La empresa determina que una interrupción prologada en el abastecimiento de sus mercaderías tendría un impacto de forma significativa en las capacidades de cumplir con los objetivos relacionados a las ventas. Realizando una evaluación de la posición del capital que posee y basándose en esta, sus tolerancias al riesgo y sus costos de compartir el riesgo con posibles aseguradoras.

Aceptar el riesgo: Es posible que la dirección de la empresa identifique como un riesgo por ejemplo las variaciones en los precios, tras realizar un respectivo análisis o evaluar la probabilidad e impacto del riesgo asociado y considerar la tolerancia al

mismo, la dirección decida aceptarlo, estableciendo como políticas de que todos los departamentos que conforman la empresa deberán evaluar el índice de riesgo en periodos trimestrales y proporcionar a la alta gerencia un informe que contenga su recomendación sobre la adopción de una estrategia de cobertura.

5.3.6.2. Tipo de Actividades de Control

Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

Las actividades de control, pueden ser descritas para objetivos de control especificados, tales como asegurar que el procesamiento de datos sea completo y exacto. Les siguen ciertas actividades de control, comúnmente desempeñadas por personal en varios niveles, en la organización. Se presentan para ilustrar el rango y la variedad de actividades de control, no para sugerir una categorización particular.

5.3.6.2.1. Revisiones de alto nivel

Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competidores. Las iniciativas principales se rastrean (tales como arremetidas de mercadeo, mejoramiento de procesos de producción y programas para contener y reducir costos) a fin de medir la extensión en la cual los objetivos están siendo logrados.

5.3.6.2.2. Funciones directas o actividades administrativas

Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño. Un administrador responsable por los créditos de consumo de un banco revisa los informes por sucursal, región y tipo de préstamo (colateral), verificando sumas e identificando tendencias, y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos.

5.3.6.2.3. Procedimiento de información

Se implementa una variedad de controles para verificar que los procedimientos estén completos y su respectiva autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o acotejarse o con los archivos de control. La orden de un cliente, por ejemplo, es aceptada solamente por referencia a un archivo de clientes aprobados y a un límite de créditos.

Las secuencias numéricas de las transacciones son para dar razón de ello. Los archivos totales se comparan y concilian con los balances de prueba y con las cuentas de control. Las excepciones reciben seguimiento especial por parte de personal de oficina, y se informa a los supervisores cuando sea necesario. El desarrollo de sistemas nuevos y de cambios frente a los actuales es controlado, tanto en el acceso de datos archivos y programas.

5.3.6.2.4. Controles físicos

Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica, son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

5.3.6.2.5. Indicadores de desempeño

Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos (operacionales o financieros), además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.

5.3.6.2.6. Segregación de responsabilidades

Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Por ejemplo, las responsabilidades para autorización de transacciones, el registro de ellas y la manipulación de los activos relacionados, se dividen. Un administrador que utiliza créditos de ventas no debería ser responsable de mantener los registros de cuentas por cobrar o de manipular los recibos de caja.

5.3.6.2.7. Políticas y Procedimientos

Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueden cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo las políticas.

5.3.6.2.8. Tipos de Controles

Controles

Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Características	Propósito	Características	Propósito	Características
Diseñado para detectar hechos indeseables.	<p>Detiene el proceso o aísla la causa del registro.</p> <p>Ejerce una función de vigilancia.</p>	<p>Diseñado para prevenir resultados indeseables.</p>	<p>Existen incorporaciones en los procesos de forma imperceptible.</p> <p>Pasivos contruidos dentro del sistema inconsistente.</p>	<p>Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable.</p>	<p>Es el complemento detectivo al originar una acción luego de la alarma.</p> <p>Corrige la evasión o falta de los preventivos.</p>
Detecta la manifestación ocurrida de un hecho.	<p>Actúan cuando se evaden los preventivos.</p> <p>No evitan las causas.</p> <p>Miden la efectividad de los controles preventivos</p> <p>Más costosos Pueden implicar correcciones.</p>	<p>Reducen la posibilidad de que se detecte.</p>	<p>Guías que evitan que existan las causas.</p> <p>Impide que algo más barato cause costos en correcciones.</p>	<p>Corrige las causas del riesgo que se detecta.</p>	<p>Ayuda a la investigación y corrección de causas.</p> <p>Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema.</p> <p>Implican correcciones y procesos.</p>

5.3.6.3. Controles Generales

Los controles generales tienen como propósito asegurar una operación y la continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, entre otros.

5.3.6.3.1. Controles a las operaciones del centro de datos

Incluyen trabajos de implementación y rutina, acciones del operador, copias de seguridad y procedimientos de recuperación, así como la planeación de contingencias recuperación por desastres. En un ambiente sofisticado, esos controles también ayudan a manejar la capacidad de planeación y de asignación y usos de recursos. En un ambiente de alta tecnología el trabajo rutinario es automático y el lenguaje de control es en línea.

5.3.6.3.2. Controles al software del sistema

Incluye controles sobre adquisición, implementación y mantenimiento efectivos del software del sistema (el sistema operativo, los sistemas de administración de bases de dato, el software de comunicaciones, el software de seguridad y las utilidades) los cuales operan el sistema y permiten que las aplicaciones funcionen. El software del sistema proporciona también las funciones de partición, seguimiento y monitoreo del sistema. El software del sistema puede informar sobre el uso de las utilidades, de manera

tal que si alguien tiene acceso de las funciones y puede alterar datos, al menos su uso es registrado e informado para revisión.

5.3.6.3.3. Controles de seguridad de acceso

Estos controles han obtenido gran importancia en la medida en que las redes de telecomunicaciones han crecido. Los usuarios del sistema pueden quedarse alrededor del camino, alrededor del mundo o por debajo del pacillo. La integridad del sistema se protege previniendo el uso no autorizado y los cambios al sistema.

5.3.6.3.4. Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema

El desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones de los sistemas han sido tradicionalmente áreas altamente costosos para la mayoría de las organizaciones. Una alternativa para el desarrollo en la empresa es el uso de paquetes de software los cuales han crecido en popularidad. Los vendedores proveen sistemas flexibles integrados con las necesidades individuales mediante el uso de opciones que hacen parte integral de la estructura.

5.3.6.4. Controles de Aplicación

Como su nombre lo indica, los controles de aplicación están diseñados para controlar aplicaciones en proceso ayudando a asegurar que el procedimiento sea completo y exacto, autorización y validación de las transacciones. Debe prestarse atención particular a las interfaces de aplicación puesto que ellas a menudo están

vinculadas con otros sistemas que a su turno necesitan control, para asegurar el cumplimiento de procedimientos apropiadamente, una de las contribuciones más significativas que los computadores hacen al control es su capacidad para prevenir errores de entradas al sistema a sí como su detección y corrección.

Estos controles incluyen pasos computarizados con la aplicación de software y manuales de procedimientos relacionados para controlar el procesamiento de varios tipos de transacciones. De la misma manera, esos controles sirven para asegurar que sean completos, exactos y reflejar valdes de la información financiera y otra en el sistema.

Relaciones Entre Controles Generales y de Aplicación: Estas dos categorías de controles sobre los sistemas computarizados, están interrelacionados. Si existen controles generales inadecuados, puede no ser posible depender de los controles de aplicación, los cuales asumen que el sistema mismo funcionara adecuadamente, apareándose con el objetivo correcto apropiando un mensaje de error que exactamente refleje el problema, o incluyendo todos los sistemas en un informe de excepciones.

La relación entre los controles de aplicación y controles generales está en que los controles generales son necesarios para controlar los sistemas de aplicación, y juntos son necesarios para asegurar el procedimiento completo y exacto de la información.

Desarrollo de resultados: Los resultados de los controles expresados, considerando el impacto de la tecnología emergente incluyen ingeniería de software asistida por computador, herramientas de desarrollo prototipos para crear sistemas nuevos, procedimientos de imagen e intercambio electrónico de datos.

5.3.6.5. Controles específicos

Los controles específicos se realizan mediante reuniones y se identifican y agrupan bajo todos los ocho componentes del COSO II; en esta misma reunión se obtiene el consenso de la Gerencia respecto a la importancia y eficacia de los controles propuestos en apoyo del logro de los objetivos y con la información obtenida se elaboran plantillas para discusión y votación. La discusión se realiza por las actividades de control dentro de los componentes, y la votación se realiza para definir la importancia y eficacia de dichas actividades.

Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la consecución de otros. Por ejemplo: los operacionales suelen contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información contable, y éstos a su vez con el cumplimiento de normas y leyes, y así sucesivamente.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse

que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

La evaluación y mejoramiento de los sistemas de control específicos debe llevarse a cabo por los responsables de las operaciones y procesos correspondientes durante el transcurso de sus actividades cotidianas. Las observaciones y debilidades de control interno comunicadas por las instancias de fiscalización deben ser atendidas con oportunidad y diligencia por parte de quienes tienen la responsabilidad de solventarlas, contribuyendo con ello a la eficacia y eficiencia de los sistemas de control interno.

5.3.7. Información y Comunicación

La Gerencia de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. debe tener presente los siguientes factores que se contemplan en la Información y comunicación

- Información
- Comunicación

5.3.7.1. Información

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información procede tanto de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar los eventos,

analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y en general, llevar a cabo la Gestión de Riesgos y otras actividades de control.

De igual manera, la información operacional es esencial para el desarrollo de los Estados Financieros; e incluye lo rutinario, venta y otras transacciones lo mismo que información sobre los competidores, liberación de productos o condiciones económicas, que pueden afectar las valuaciones de inventario y de cuentas por cobrar. Y así mismo, la información desarrollada de fuentes tanto internas como externas, financieras como no financieras, es relevante para todas las categorías de objetivos. La información financiera es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistemas de información. El termino sistema de información frecuentemente es usado en el contexto del procesamiento de datos generados internamente, relacionados con las transacciones, tales como compras, ventas y actividades de operaciones interna.

Los sistemas de información operan algunas veces en forma de monitoreo, realizando capturas rutinarias de datos específicos. En otros casos se realizan acciones específicas para obtener la información requerida.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores y empleados provienen a menudo de la formación más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades. De manera similar, la asistencia a seminarios profesionales o industriales y la participación como

miembros de asociaciones de comercio y otros pueden proporcionar información valiosa.

Los sistemas de información deben cambiar de acuerdo con las necesidades para apoyar los nuevos objetivos de la entidad, por ejemplo, con reducir el ciclo de tiempo para ofrecer los productos al mercado, outsourcing de ciertas funciones y los cambios en la fuerza de trabajo. Los sistemas de información deben no solamente identificar y capturar la información financiera y no financiera requerida, sino también procesar y reportar en una franja de tiempo y de manera tal que serán útiles para controlar las actividades de la entidad.

5.3.7.1.1. Sistemas estratégicos e integrados a la Estructura

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de la entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr sus objetivos.

No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que estos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias; los sistemas de información como un elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito para la empresa.

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en la organización, incluyendo la información directamente relevante para la Gestión de Riesgos. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- La manera de abordar la Gestión de Riesgos por parte de la empresa y sus grados de sofisticación;
- Los tipos de acontecimientos que afecten a la organización;
- La arquitectura informática general de la entidad y,
- El grado de centralización de tecnología de apoyo.

La información puede ser gestionada de manera independiente por cada unidad o función, mientras que en otras se pueden tener sistemas integrados.

5.3.7.1.2. Sistemas integrados a las operaciones

Los sistemas son medios efectivos para la realización de la actividades de la empresa, desde luego el grado de complejidad varía según el caso y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de la organización.

5.3.7.1.3. Calidad de la Información

Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en la empresa, ya que está asociada a la capacidad gerencial de la entidad. La información, para actuar

como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad principalmente.

La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la Gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad.

5.3.7.1.4. Profundidad y oportunidad de la información

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles, a menudo en tiempo real, para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, a nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

5.3.7.2. Comunicación

La dirección debe proporcionar comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas del comportamiento y la responsabilidad del personal y esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la Gestión de Riesgos Corporativos de la entidad una delegación clara de autoridad, la comunicación sobre procesos y procedimientos debería iniciarse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear un entorno “adecuado” y para apoyar esfuerzos y componentes de la gestión, por ejemplo, las comunicaciones descendientes sobre la filosofía de la empresa y lo que espera del personal de la organización, junto con el flujo de información ascendente, ayudar a introducir la Filosofía de Gestión de Riesgos en la cultura de la entidad. De manera similar, la dirección refuerza o modifica la organización con sus palabras y sus acciones diarias.

En algunas circunstancias resulta necesario disponer de líneas independientes de comunicación como mecanismo prueba de fallos, para los casos en los que los canales habituales de comunicación no resulten eficaces o adecuados, muchas organizaciones establecen para sus empleados canales complementarios de comunicación.

Estos canales, que pueden denominarse programas de “llamada abierta” o “líneas de cuestiones éticas” pueden ser voluntarios o bien obligatorios de acuerdo con la ley. Su propósito es de proporcionar información que permita a los empleados de cualquier nivel de la organización comentar o informar de manera confidencial sobre un comportamiento real o percibido que pueden hacer ilegal, no ético o inadecuado.

5.3.7.2.1. Comunicación Interna

Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente el que tiene importantes responsabilidades de administración

operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de la alta administración respecto de que las responsabilidades de Control Interno deben tomarse seriamente.

Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del sistema de Control Interno, como trabaja y cuál es su papel y su responsabilidad en el sistema. En el desempeño de sus responsabilidades, el personal debe saber que si ocurren eventos inesperados, debe prestarse atención no solamente al evento mismo, sino también a su causa.

Todos los empleados también necesitan conocer como sus actividades se relacionan con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar su causa y sus acciones correctivas, necesita conocer que comportamiento es esperado o aceptable, y cuál es el inaceptable; el personal también necesita tener medios para comunicar información hacia arriba, en una organizaron.

Los trabajadores necesitan confiar en lo que sus superiores realmente esperan conocer respecto de sus problemas para que de esa manera puedan relacionarse con ellos efectivamente; también, están prestos a recoger las señales habladas o no habladas respecto a que sus superiores no tienen el tiempo ni el interés para tratar los problemas que ellos han descubierto.

La comunicación entre la administración y el Consejo Directivo y sus Comités, son críticas. La Administración debe mantener actualizado al Consejo respecto del desempeño, desarrollos, riesgos, principales iniciativas, y cualesquier otros eventos u ocurrencia que sean relevantes.

5.3.7.2.2. Comunicación Externa

Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño de las demandas o preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El entendimiento que los auditores externos tienen respecto de las operaciones de una entidad y los sucesos y sistemas de control de los negocios relacionados le proporcionan a la Administración y al Consejo importante información de control.

La comunicación dirigida a accionista, analistas financieros y otras partes externas, deberán proporcionar información relevante para sus necesidades, a fin de que se puedan entender fácilmente las circunstancias y los riesgos que enfrenta la entidad. Tales comunicaciones deben ser comprensibles, deben proveer información pertinente y oportuna y, por supuesto, estar de acuerdo con los requerimientos legales y reguladores.

5.3.7.2.3. Medios de Comunicación

La comunicación adopta formas tales como manuales de políticas, memorandos, boletín de noticias del consejo y mensajes en videocinta; otros medios de comunicación es la acción que toma la administración en el trato con los subordinados.

Los administradores de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. deben recordarse de sí mismos que, las acciones hablan más que las palabras.

5.3.7.2.4. Instrumentos para la Comunicación de la Información

- ✚ Difusión a través de correos electrónicos.
- ✚ Difusión a través de correos de voz.
- ✚ Boletines corporativos.
- ✚ Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.
- ✚ Cartas del consejero delegado.
- ✚ Grupos de discusión por correo electrónico.
- ✚ Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la Gestión de Riesgos Corporativos, para un fácil acceso por parte del personal.
- ✚ Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.
- ✚ Conferencias telefónicas o por Internet a escala funcional, de localización o de toda la organización.
- ✚ Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la Gestión de Riesgos Corporativos.

- ✚ Encuentros personales periódicos entre “líderes de riesgo” y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocio con responsabilidad en aspectos de la Gestión de Riesgos Corporativos.
- ✚ Conferencias telefónicas periódicas entre la red de líderes de riesgo y otros empleados.
- ✚ Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado.
- ✚ Foros abiertos de la empresa.

Un objetivo deseable es el de conseguir introducir a lo largo del tiempo la comunicación sobre Gestión de Riesgos Corporativos en los programas de comunicación de la empresa, al nivel más amplio, en coherencia con la idea de incorporar la Gestión de Riesgos Corporativos al tejido de la organización.

5.3.8. Monitoreo

En cuanto al monitoreo la Gerencia de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. debe tener bien claro los factores que conforman este componente, los cuales se mencionan a continuación:

- Actividades de Supervisión Permanente
- Evaluaciones Independientes
- Informe de Deficiencias

5.3.8.1. Actividades de Supervisión Permanente

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión del negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos; estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V.

Ejemplos de actividades de supervisión permanente:

- ✚ La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
- ✚ La dirección operativa compara el inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
- ✚ La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.
- ✚ La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- ✚ La dirección revisa indicadores clave de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al

presupuesto o a periodos anteriores e indicadores de acontecimientos, como se describe en el capítulo de Identificación de Eventos.

5.3.8.2. Evaluaciones Independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, resulta provechoso dar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la Gestión de Riesgos Corporativos se deben llevar a cabo periódicamente, en algunos casos, son orientadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes se llevan a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por alguna combinación de funciones. Estas evaluaciones tienen a veces el alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de Gestión de Riesgos Corporativos; en otros casos, la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante.

5.3.8.2.1. Alcance y Frecuencia

Los controles que se orientan a riesgos de prioridad alta y a aquellos más críticos para reducir un riesgo dado, tendrían a ser evaluados más frecuentemente. La evolución

de un sistema de Control Interno completo que será necesitado con menos frecuencia que la valoración de controles específicos puede motivarse por diversas razones: estrategia principal o cambio administrativo, adquisiciones y disposiciones, o cambios significativos en las operaciones en los métodos de procesamiento de información financiera.

Cuando se toma una decisión para evaluar el sistema de Control Interno completo de la entidad, la atención se debe dirigir a cada uno de los componentes del Control Interno con respecto a todas las actividades significativas.

5.3.8.2.2. Revisiones de auditoría interna

El departamento de auditoría interna de JOSE N. BATARSE S.A. DE C.V. debe proporcionar una evaluación de los riesgos y actividades de control, proceso o departamento, estas evaluaciones prevén de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión.

En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, análisis de probabilidades e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación.

5.3.8.2.3. El proceso de evaluación

La evaluación de Gestión de Riesgos Corporativos constituye un proceso en sí misma; aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina con ciertos fundamentos inherentes a ella. Un proceso metódico proporciona una base sólida para una evaluación, se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de la circunstancias de la empresa y naturaleza y alcance de la evaluación a realizar.

Pasos a seguir en una evaluación independiente

Planificación

- Definir los objetivos y alcance de la evaluación.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.
- Identificar el equipo de evaluación, el personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad de negocio.
- Definir la metodología y calendario de la evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

Ejecución

- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad/proceso.
- Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos.

- Analizar los resultados en comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.
- Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable.
- Revisar y validar los resultados con el personal adecuado.

5.3.8.2.4. Generación de informes y acciones correctivas

- Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio/proceso y con otros directivos, según corresponda.
- Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de la unidad/proceso de negocio.
- Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe final de la evaluación.

5.3.8.2.5. Metodología

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando, y técnicas de diagramas de flujo. Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar el proceso de evaluación, existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos. Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de su facilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación, por ejemplo, cuando el alcance influye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del

proceso de negocio y su comportamiento real, el equipo de evaluación podrían revisar o desarrollar diagramas de flujo del proceso y matrices de control, mientras que un alcance limitado a evaluar la presencia de determinadas actividades de control obligatorias podría sugerir el uso de un cuestionario preestablecido.

Herramientas empleadas tanto de manera individual como conjuntamente entre sí en las metodologías y herramientas: Diagramas de flujo del proceso, Matrices de Riesgo y de Control, Manuales de Referencia de Riesgo y de Control, Benchmarking, empleando información interna, del sector o de empresas afines, Técnicas de auditoría asistidas por ordenador, Talleres de trabajo de autoevaluación de riesgos y de control, Cuestionarios, Sesiones moderadas, etc.

5.3.8.2.6. Documentación

El nivel de documentación de la Gestión de Riesgos Corporativos de la entidad varía según su dimensión, complejidad y valores similares, el cual varía por cada empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión; además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si estará en soporte papel electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualizaciones y revisión.

Al evaluar la Gestión de Riesgos Corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e incluso puede crearse dicha

documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos.

La documentación considerada en una evaluación puede incluir: Organigramas, Descripción de papeles, autoridades responsabilidades claves, Manuales de políticas, Procedimientos operativos, Diagramas de flujo de proceso, Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas, Indicadores claves de rendimiento, riesgos claves identificados, Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

Se debe referenciar qué documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta qué punto se espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- Proporcionar una “pista de auditoría” de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación
- Comunican los resultados de evaluación, observaciones, conclusiones y recomendaciones
- Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.

- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas más amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- Completar la documentación existente sobre Gestión de Riesgos Corporativos, cuando se considere insuficiente.

5.3.8.3. Informe de Deficiencias

Todas las deficiencias identificadas de Gestión de Riesgos Corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implementar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

Las deficiencias de Control Interno de la entidad brotan de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo, las evaluaciones separadas del sistema de control interno y las partes externas. Pautas en lo que respecta a las personas a las que deben comunicarse las deficiencias:

- ✚ Las deficiencias se comunican a las personas directamente responsables de alcanzar los objetivos del negocio afectado por dicha deficiencia.
- ✚ Las deficiencias se comunican a la persona directamente responsable de la actividad y a una persona que se encuentre en un nivel al menos inmediatamente superior.

- ✚ Existen canales alternativos de comunicación para comunicar de información sensible, como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas.
- ✚ Determinados tipos específicos de deficiencias se comunican directamente a niveles directivos más altos.
- ✚ Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicarse al consejo de administración o a un comité específico del consejo.
- ✚ La información relativa a las acciones correctoras emprendidas o que deban iniciarse, se traslada de vuelta al personal relevante implicado en el proceso de comunicación.

Criterios para decidir qué deficiencias debían ser comunicadas a la alta dirección y dependiendo de su importancia, al Consejo de Administración. Las deficiencias se comunicarán en el caso de que la probabilidad de que se produzca un evento no sea insignificante y su impacto sea tal que podría darse como resultado:

- Un impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros.
- Un acto ilegal o inadecuado.
- Una pérdida significativa de activos.
- Un fracaso en la consecución de objetivos clave.
- Un efecto negativo en la reputación de la entidad.
- Una generación de informes externos inadecuados.

EJEMPLO DE MATRICES DE RIESGOS DE JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V.

Partiendo de los resultados del cuestionario de evaluación del Control Interno aplicado a la entidad se demuestra a continuación el uso de un juego de Matrices de Riesgos, para que el personal administrativo de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., lo utilice a la hora de emprender la Gestión de los Riesgos. .

El principal objetivo del cuestionario es demostrar si el control interno está operando de manera óptima, puesto que de lo contrario la empresa permanece propensa a cualquier riesgo que se le presente durante el curso normal de sus operaciones. A continuación luego de un análisis realizado a los resultados del cuestionario se identificaron los siguientes Riesgos que poden estar afectando el curso normal de las operaciones de la entidad. Dichos riesgos se identificaron dentro de los siguientes rubros a los cuales se les aplico el cuestionario de evaluación del Control.

La evaluación del control interno ayuda a identificar muchos riesgos por cada uno de los rubros examinados; para efectos del ejemplo del uso de las matrices solo se mencionará un riesgo por cada rubro.

Recursos Humanos

Haciendo referencia al control interno del recurso humano, la empresa carece de muchos controles por el hecho de no manipular documentos por escritos como por

ejemplo: manual de organización, manual de personal, manual de bienvenida, manual de políticas y el código de ética.

Tipo de Riesgo: *Riesgo de la Administración:* Este tipo de Riesgo hace referencia a la formación del cuerpo administrativo que pueda trabajar satisfactoriamente, debe considerar a personal idóneo para las tareas a seguir, también es preferible crear lealtad, honestidad y confianza en todos los funcionarios que tienen que tomar ciertas decisiones que puedan afectar el futuro de la empresa.

Instrumentos Técnicos de Apoyo

El único medio que la entidad utiliza para dar a conocer los resultados obtenidos en las operaciones son los informes, no utilizando uno de los medios más importantes como lo son las reuniones de trabajo o red de computo. Este ultimo nos demuestra que tan competente es JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., en cuanto a instrumentos tecnológicos en comparación con otras empresas.

Tipo de Riesgo: *Riesgo debido a cambios tecnológicos:* Muchos riesgos nacen de los cambios que se producen en la tecnología, las empresas que tienen o han tenido un producto estandarizado por mucho tiempo, y que le han reportado utilidades o beneficios por un periodo, corren el riesgo de que la competencia ocupe un lugar sobre ellos, por el uso de tecnología actualizada, o bien la misma empresa por el no uso de tecnología nueva

Efectivo

Con relación al control interno de efectivo de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., se comprobó que no existe una adecuada segregación de funciones con relación a las conciliaciones puesto que esta función es ejercida por un empleado que se encarga también del procesamiento y el registro de remesas igualmente se encarga también del desembolso de efectivo, esto le causa riesgo a la empresa en cuanto a fraudes; de acuerdo a un buen control interno estas funciones deben ser manipuladas por empleados distintos y que no tengan relación directa entre ellos.

Tipo de Riesgo: *Riesgos de Operación:* Es el riesgo de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo, los factores que pueden motivar este riesgo son:

- Ineficacia de los sistemas de control interno
- Errores humanos
- Fallas en los sistemas de información
- Fraude

Ingresos y Cuentas por Cobrar

En cuanto a las cuentas por cobrar la empresa no tiene políticas o estrategias para dicha área que les permita una recuperación breve de fondos, esto genera iliquidez a la compañía ya que no está recuperando sus cuentas en el menor tiempo posible.

Tipo de Riesgo: *Riesgo de Crédito:* Estos riesgos se refieren a la eventualidad que una institución no reciba los pagos en forma oportuna de sus créditos, esto es por falta de liquidez o insolvencia de sus deudores.

Inventario

En cuanto al inventario de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., existe una gran deficiencia ya que no tienen controles tales como existencia, precio de compras, existencia obsoletas o de poco movimiento siendo esta una partida importantísima en la contabilidad de toda empresa, además de uno de los activos más importantes de la empresa y donde se puede dar lugar a una pérdida pasiva es decir que no se notara en el mismo momento sino que a la larga pueden llevar a la quiebra a la compañía.

Tipo de Riesgo: *Riesgo de Liquidez:* Es la capacidad de convertir un instrumento en efectivo, siendo mínimos las variación de precio y riesgo, un instrumento es líquido si se puede vender en grandes volúmenes y sin grandes fluctuaciones en el precio.

Propiedad, planta y equipo

En cuanto a propiedad planta y equipo cuentan con un nivel muy bajo de seguridad de los activos fijos ya que el único control es el acceso físico restringido sin embargo no se encuentra debidamente codificados los elementos de propiedad planta y equipo pudiendo así retirarlos sin autorización de la gerencia.

Tipo de Riesgo: *Riesgos de los activos fijos de la empresa:* Existen muchos riesgos que actúan sobre una empresa considerada como conjunto. Un estudio adecuado de la localización de los activos de la empresa, las entradas y salidas de éstos, un buen mantenimiento, una buena utilización y además un control de inventario exhaustivo puede prevenir una merma de los activos fijos, los cuales sirven para el propósito de la empresa; buscar los beneficios para el logro de los objetivos organizacionales y a la vez, el de los inversionistas.

Seguridad física

Con respecto a la seguridad física de las instalaciones de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., el resultado del cuestionario indicó que la entidad no cuenta con alarmas para detectar fuego, calor, humo, fuga de agua etc. Esta deficiencia de control interno representa un gran riesgo para la empresa puesto que una entidad del tamaño de esta debe contar con este tipo de controles necesariamente, ya que al darse una catástrofe existiría una gran pérdida económica.

Tipo de Riesgo: *Riesgo relacionado con las inversiones:* Son muchos los factores que dan lugar a la aparición de riesgo en las inversiones de capital, por ejemplo, la economía general, los factores económicos relacionados con cada inversión, la competencia, el desarrollo tecnológico, las condiciones del mercado, de trabajo o bien de la legislación social, además de muchos otros factores.

De acuerdo a los análisis, se ha detectado la siguiente categoría de riesgos:

1. Riesgo de tipo Administración
2. Riesgo debido a Cambios Tecnológicos
3. Riesgos en las Operación
4. Riesgo de Crédito
5. Riesgo de Liquidez
6. Riesgos de los Activos Fijos
7. Riesgo relacionado con las Inversiones

**MATRIZ DE RIESGOS DE JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V.
IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
MACROPROCESO	#	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ID. RIESGO	CLASIFICACIÓN DE ORIGEN
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1	Establecimiento de manuales de procedimientos	La empresa no cuenta con manuales de: organización, de bienvenida, de políticas y de procedimientos.	GA01	1
TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	1	Sistema de información Interna de la empresa	No se cuenta con una red de computo que les permita comunicar en cualquier momento los resultados de manera inmediata.	GTI01	2
GESTIÓN OPERACIONES	1	Segregación de funciones de ingreso y egreso de efectivo	No existe una adecuada segregación de funciones en cuanto al manejo del efectivo y el registro de dicha información.	GO01	3
GESTIÓN DE VENTA	1	Ventas al crédito	Algunos clientes tienen créditos vencidos con mucho tiempo de mora y no se les da un adecuado seguimiento.	GV01	4
GESTIÓN INVERSIÓN	1	Mejoras de las instalaciones	No se están haciendo inversiones en cuanto al mejoramiento de las instalaciones de la casa matriz.	GI01	5

Seguido de la evaluación del control interno de JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., se identificaron algunos riesgos que afectan a la entidad en general. Dichos riesgos son clasificados por procesos o actividades, se les asigna un código y se describen claramente para una mejor gestión. Mientras más detallado este la descripción del riesgo será mejor su entendimiento por parte de todo el equipo de trabajo. Los números del 1 al 5 de la columna de clasificación del origen obedecen a la siguiente categoría: problema crítico, trámite crítico, aspecto legal, satisfacción del cliente y perfil competitivo, respectivamente.

Todos los cuadros que se explican en este escrito son parte de la Matriz de Riesgos que se le diseño a la entidad para que sirva de apoyo en la gestión de riesgo. Además se debe tener presente que no es regla que sea manejado exactamente de esta manera por el personal administrativo ya que son susceptibles de cualquier modificación que se requiera.

IMPACTO DE LOS RIESGOS

IMPACTO = Imagen + Desemp + Cumpl + Satisf + Conformidad (De 1 a 15)										
ID RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL ORIGEN	Qué está ocurriendo, Que puede ocurrir?	Cómo ocurre?	Porque ocurre / puede ocurrir?	Que puede afectar?					NIVEL IMPACTO
					IMAGEN	DESEMPEÑO (Obj)	CUMPLIMIENTO (Ley)	SATISFACCIÓN	CONFORMIDAD (Req)	

El IMPACTO se mide en base a la sumatoria de los resultados obtenidos en las columnas siguientes: Imagen de la organización, Desempeño (logro de los objetivos), Cumplimiento de ley, Satisfacción del cliente y Conformidad de los requisitos internos establecidos; a cada una de dichas columnas se le asigna un numero del 1 al 3 que indica la incidencia con la que perjudica el evento, ya sea baja, media o alta respectivamente. Según sea el área de crítica así será la afectación del riesgo.

Una vez que se conoce el resultado de la columna de impacto se debe comprobar que tan grave es el efecto del riesgo, si el evento llegara a manifestarse, se evaluará de acuerdo a la *tabla de evaluación del impacto de los riesgos (ver anexo 4)*.

Esta parte de la matriz también contiene tres columnas en las que se expresa qué está ocurriendo, que puede ocurrir? cómo ocurre? porque ocurre o puede ocurrir?, con relación al los riesgos que se están estudiando, para mejorar el conocimiento de los mismos.

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

ANÁLISIS DEL RIESGO							
Cuáles pueden ser las consecuencias	Requisitos legales	Intereses	Controles existentes	VALORACIÓN DEL RIESGO			
				POSIBILIDAD	CONSECUENCIAS Del Impacto	NIVEL DE RIESGO	PRIORIDAD DEL RIESGO

Análisis de los riesgos: En esta parte del documento se debe describir lo siguiente: Cuáles pueden ser las consecuencias que han generado el riesgo o que están dando motivo de que los eventos adversos de un riesgo estén afectando las operaciones del negocio. Las causas siempre deben estar relacionadas con:

- **PERSONAL:** desconocimiento, falta de capacitación,..
- **MÉTODOS:** no definidos, no documentados, no divulgados, desactualizados.
- **RECURSOS** (equipos, materiales, instalaciones): ausencia, insuficiencia, baja disponibilidad, mal funcionamiento.....
- **CONTROLES:** no definidos, no documentados, no se conocen, no se realizan.

Requisitos legales que se deben cumplir mientras se está analizando el riesgo; Intereses se refiere a que hay que hacer mención de las partes interesadas en la solución del problema; Controles existentes se refiere a las acciones que se están tomando para tratar de mitigar el riesgo.

Valoración del riesgo: En esta parte se observa las siguientes columnas: *Posibilidad*, la cual hace referencia a la posible ocurrencia del evento adverso en la empresa, este columna debe ser llenada utilizando los números del 1 al 5 donde el uno es la menor posibilidad de ocurrencia y el 5 la mayor probabilidad, el analista debe estudiar bien el caso; luego se debe llenar la columna de la *consecuencia del impacto* que es el resultado del *nivel de impacto* determinado en la segunda sección de esta matriz luego de haber aplicado la **tabla de evaluación del impacto de los riesgos (ver anexo 4)**.

Luego de tener estos datos se procede a calcular el *nivel del riesgo* que se obtiene al multiplicar la columna de *posibilidad* con la *consecuencia del impacto* este número también nos da como resultado la prioridad del riesgo según la escala que la empresa haya determinado y plasmado dentro de la **matriz de evaluación de riesgo o el mapa de riesgo (ver anexo 1)**

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS Y PREVENCIÓN DEL RIESGO

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS		PREVENCIÓN DEL RIESGO				
QUE COMPROMISOS SE PUEDEN ASUMIR	QUE RESULTADOS SE ESPERA LOGRAR	CAUSA RAÍZ	ACCIONES PARA REDUCIR LA POSIBILIDAD	ACCIONES PARA REDUCIR LAS CONSECUENCIAS	RESPONSABLE	DOCUMENTOS APLICABLES

Directrices estratégicas: Esta parte de la matriz hace referencia a que compromisos se pueden asumir para hacerle frente a las eventos adversos que pretendan ocasionar problemas en las operaciones y que resultados se espera lograr con las acciones tomadas por la alta gerencia de la entidad.

Prevención del riesgo: Para lograr una adecuada prevención del riesgo se deben considerar lo siguiente: Causa raíz que dio origen a que los eventos se tornaran adversos, acciones para reducir la posibilidad de ocurrencia del riesgo, documentos aplicables que se deben manipular, responsable: personal idóneo que se encargue de la prevención de los riesgos y las acciones para reducir las consecuencias de los riesgos.

QUE SE DEBE CONTROLAR	CUAL ES EL REQUISITO QUE SE DEBE CUMPLIR	CADA CUANTO SE DEBE HACER EL CONTROL	CUAL ES EL MÉTODO DE CONTROL	QUIEN DEBE HACER EL CONTROL	QUE EVIDENCIAS SE DEBEN GENERAR	MEDIDAS DE CONTINGENCIA Que hacer si se presenta el evento

CONTROL DEL RIESGO

Que se debe Controlar	Hacer referencia específica del área o de las operaciones donde se detecto la falta de controles
Cuál es el Requisito que se debe Cumplir	Mencionar si existe algún requisito legal que se deba cumplir o normativo
Cada Cuanto se debe hacer el Control	Se debe especificar los tiempos en que se debe estar realizando el control
Cuál es el Método de Control	Especificar claramente el método a utilizar y documentar dicha información
Quien debe hacer el Control	El auditor interno, gerente general o algún otro empleado con alto rango
Que Evidencias se deben Generar	Documentos por escrito haciendo costar que se están llevando a cabo controles, firmados y sellados
Medidas de contingencia: que se debe hacer en caso de presentarse el evento	Indicar las alternativas de acción a elegir en caso de que el riesgo comience a afectar

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL RIESGO RESIDUAL

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGO RESIDUAL				
IMPACTO RESIDUAL		NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	SIGNIFICATIVO RESIDUAL	ANÁLISIS Y MEJORA
NIVEL DE RIESGO	EFICACIA DE LA MEDIDA			
20	2	40	ALTO	
25	3	75	MUY ALTO	

Para identificar el nivel de riesgos residual se debe multiplicar en nivel del riesgo por la eficacia de la medida, esta última se califica con una numeración que va del 1 al 3 que refleja lo bien o mal que a funcionada las medidas de acción: 1=satisfactorio, 2=regular y 3=insatisfactorio. El nivel de riesgo residual determina el significativo residual que va de bajo a muy alto, contemplado en la *matriz de evaluación de riesgos residuales (ver anexo2)*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ① <http://www.elsalvador.com/DIARIOS/ORIENTE/2003/06/06/GENTE/gente1.html>
- ① <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=585965&page=2>
- ① <http://www.skyscrapercity.com/archive/index.php/t-585965.html>
- ① Pérez Fuentes de Galeano, Josefina. *Como Entender y Aplicar el Método de Investigación Científica*. 2º Edición, Pág. 63.
- ① <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- ① <http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos2.shtml>
- ① Rodrigo Estupiñán Gaitán; *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*; Eco Ediciones, 2006.
- ① http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST
- ① http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

ANEXO 1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

			POSIBILIDAD				
			1	2	3	4	5
CONSECUENCIAS			EXCEPCION ALMENTE	ALGUNAS VECES	PROBABLEMENTE	REGULARMENTE	GENERALMENTE
CLASIFICACIÓN			PUEDE OCURRIR SOLO EN CASOS MUY ESPECIALES	NO SE ESPERA QUE OCURRA	PUEDE OCURRIR ALGUNAS VECES	OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE VECES	SE ESPERA QUE OCURRA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS
5	MUY ALTO	NIVEL DE IMPACTO 25-21	MODERADO 5	SIGNIFICATIVO 10	ALTO 15	ALTO 20	MUY ALTO 25
4	ALTO	NIVEL DE IMPACTO 20- 11	MODERADO 4	SIGNIFICATIVO 8	ALTO 12	ALTO 16	ALTO 20
3	SIGNIFICATIVO	NIVEL DE IMPACTO 10-7	BAJO 3	MODERADO 6	SIGNIFICATIVO 9	ALTO 12	ALTO 15
2	MODERADO	NIVEL DE IMPACTO 6-4	BAJO 2	MODERADO 4	MODERADO 6	SIGNIFICATIVO 8	SIGNIFICATIVO 10
1	BAJO	NIVEL DE IMPACTO 3-1	BAJO 1	BAJO 2	BAJO 3	MODERADO 4	MODERADO 5

ANEXO 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS RESIDUALES

				EFICACIA DE LA ACCIÓN EMPRENDIDA PARA TRATAR EL RIESGO		
				3	2	1
CALIFICACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO		Ajuste		INSATISFACTORIO	REGULAR	SATISFACTORIO
Calificación Inicial		Reasignación para valorar el riesgo residual				
Riesgo de 25	MUY ALTO	25	25	MUY ALTO	ALTO	SIGNIFICATIVO
Riesgos de 12, 15, 16, 20	ALTO		25			
Riesgos de 8, 9, 10	SIGNIFICATIVO	10	10	ALTO	SIGNIFICATIVO	MODERADO
Riesgos de 4, 5, 6	MODERADO	6	6	SIGNIFICATIVO	MODERADO	BAJO (No se tiene en cuenta)
Riesgos de 1, 2, 3	BAJO	3	3	MODERADO	BAJO (No se tiene en cuenta)	BAJO (No se tiene en cuenta)

ANEXO 3

MAPA DE RIESGOS JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V.

			POSIBILIDAD				
			1	2	3	4	5
CONSECUENCIAS			EXCEPCIONALMENTE	ALGUNAS VECES	PROBABLEMENTE	REGULARMENTE	GENERALMENTE
CLASIFICACIÓN			PUEDE OCURRIR SOLO EN CASOS MUY ESPECIALES	NO SE ESPERA QUE OCURRA	PUEDE OCURRIR ALGUNAS VECES	OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE VECES	SE ESPERA QUE OCURRA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS
5	MUY ALTO	NIVEL DE IMPACTO 25-21					GI01
4	ALTO	NIVEL DE IMPACTO 20- 11				GV01	
3	MEDIO	NIVEL DE IMPACTO 10-7	GA01	GTI01			
2	MENOR	NIVEL DE IMPACTO 6-4				GO01	
1	INSIGNIFICANTE	NIVEL DE IMPACTO 3-1					

ANEXO 4

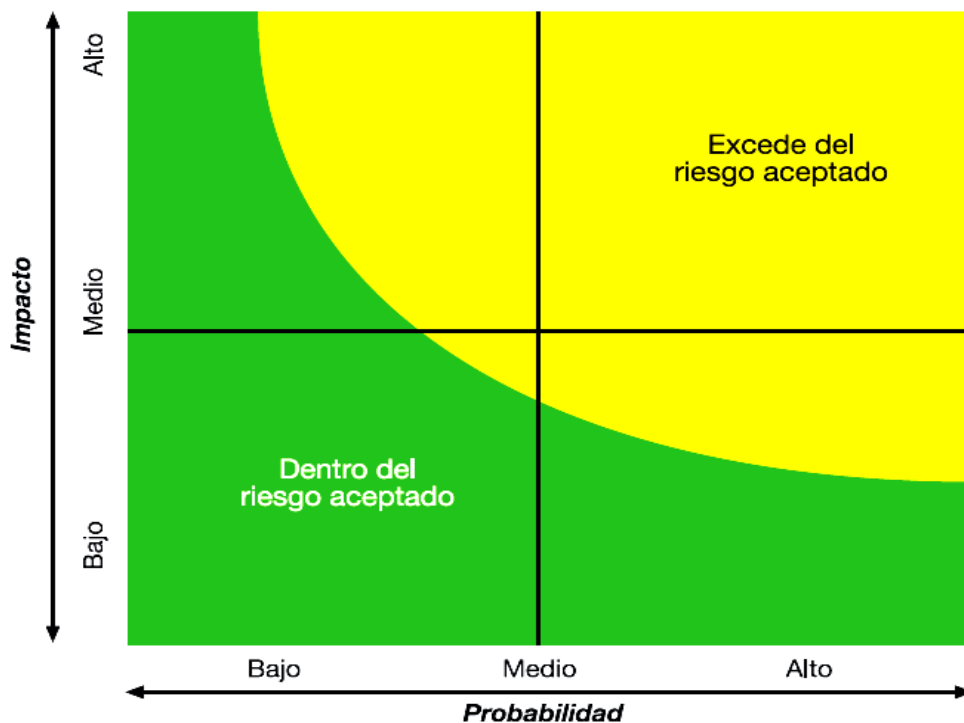
TABLA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS RIESGOS

EVALUACIÓN DEL		
INDICADOR	IMPACTO	ESCALA NUMÉRICA
1	Bajo	1,2 y 3
2	Menor	4 y 5
3	Medio	6,7 y 8
4	Alto	9,10,11 y 12
5	Muy Alto	13,14 y 15

ANEXO 5

Mapa de riesgo

Es importante expresar el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”, En esta figura, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.



El establecimiento del Apetito de Riesgo ayuda a establecer lo siguiente: Es una guía en el establecimiento de la estrategia; La gerencia debe expresarlo como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno; Dirige la asignación de recursos; Alinea la organización, personal, procesos e infraestructura.

ANEXO 6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA



Objetivo: El principal objetivo del presente cuestionario es evaluar la función de Control Interno de la empresa JOSE N. BATARSE, S.A. de C.V., para identificar si éste opera de manera óptima o si no está generando valor a la entidad; identificar si la ineficacia de los controles están dando lugar a que se generen eventos que puedan afectar de manera adversa en sus operaciones.

Dirigido a: Personal administrativo de la casa matriz de JOSE N BATARSE, S.A. DE C.V.

Indicaciones: Conteste, sí o no a las siguientes interrogantes que se le presentan.

Recursos Humanos

- 1- Se cuenta con un sistema de administración de personal?
- 2- Se lleva a cabo análisis y evaluación de puestos?
- 3- Se dispone de información de apoyo para la administración de personal, como:

- Manual de organización
- Manual de funciones del personal
- Manual de bienvenida
- Manual de políticas

4- Existe código de ética o su equivalente?

5- Existe algún estudio o iniciativa para direccionar la empresa en cuanto a:

- Procesos
- Productos
- Servicios
- Clientes
- Proveedores

Instrumentos Técnicos de Apoyo

6- Se apoyan en herramientas de estudio cuantitativas como:

- Análisis series de tiempo
- Correlación
- Modelos de inventario
- Muestreo
- Números índice

7- Que medios utiliza para dar a conocer los resultados obtenidos?

- Reuniones de trabajo
- Red de computo

- Panel
- Oficios
- Informes
- Circulares
- Actividades como foros, seminarios, etc.

8- Los resultados son accesibles a toda la empresa?

9- Se dispone de manuales de:

- Organización
- Procedimiento
- Historia de la organización
- Políticas
- Contenido múltiple
- Venta, finanzas.
- Personal, operación.
- Sistema, etc.-

10- Los manuales son:

- Generales
- Específicos
- Sectoriales
- **Efectivo**

11- Existe una adecuada segregación de funciones incompatibles en el área para:

- Las funciones de cobro y preparación de depósitos y su contabilización.
- Las funciones de caja y los registros en el mayor?

12- Son preparadas las conciliaciones, periódicamente y por un empleado que no tenga que ver con el procesamiento, o registro de remesas y desembolso de efectivo?

13- Es el efectivo recibido remesado diariamente sin retraso al banco?

14- Existe un monto máximo para realizar desembolsos de caja chica?

15- Se realizan arquezos sorpresivos de los fondos?

16- Son los cheques entregados por una persona independiente de quien los prepara y existe evidencia de la entrega de los cheques a los beneficiarios?

Ingresos y Cuentas por Cobrar

17- Se preparan informes gerenciales para controlar, entre otros:

- Cambios de deudores y de precios.
- Antigüedad de cuentas por cobrar.
- Análisis de provisión para cuentas incobrables.
- Análisis de productos defectuosos, devoluciones y reclamos.

18- Existen adecuada segregación de funciones incompatibles en el área de ventas y cuentas por cobrar que asegure que:

- Las funciones de ingreso de pedido, asignación de crédito, despachos y facturación están separadas de las funciones de cuentas por cobrar y registro en la contabilidad.
- Las funciones de asignación de crédito, facturación y caja están segregadas.
- La custodia de existencia y despacho están segregados de los pedidos de deudores y la facturación.
- Las funciones de caja están segregadas de las del procesamiento de despachos, facturación, notas de crédito, cuentas por cobrar y mayor general.

19- Ha considerado la compañía diferentes opciones para disminuir las cuentas por cobrar? Tales como:

- Pagar las comisiones por venta al momento de cobrar las cuentas.
- Crear un ciclo de facturación de por lo menos dos veces al mes.
- Apresurar el envío de las facturas con montos significativos.
- Cobrar intereses o multas por atrasos?.
- Límites de créditos establecidos?

20- Es responsable la empresa de mercancías despachadas y deteriorada en el traslado al cliente?

21- Existes notas de crédito por desperfecto o daño de la mercancía?

- **Inventario**

22- Se preparan informes gerenciales y de excepciones para controlar, entre otros puntos, los siguientes:

- Cantidades en existencia
- Precios de compra
- Existencias obsoletas o de poco movimiento
- Existencias devueltas
- Ajustes por conteos de inventario

23- Utiliza la empresa el método de valuación de inventario ultimo en entrar primero en salir (UEPS)

24- Existe división de responsabilidad sobre la custodia del inventario en los almacenes y área de recibo?

25- Poseen los empleados conocimientos suficientes sobre los materiales solicitados?

26- Esta usted consiente del monto invertido en inventario en todo momento de manera que no se mantenga dinero inmovilizado por periodos de tiempo excesivos?

27- Se asegura que los proveedores garanticen sus productos antes de colocar una orden?

28- Se actualiza el listado de proveedores con una frecuencia razonable?

Propiedad, planta y equipo

29- Existen controles para salvaguardar los activos relacionados con:

- El acceso físico restringido

- Las protecciones físicas de los activos para evitar movimientos no autorizados de los mismos

30- Las adiciones de los activos fijos son autorizadas y debidamente aprobadas por la junta directiva o propietario único?

31- Son comparados los desembolsos reales con las cantidades autorizadas?

32- Se requiere una aprobación por escrito para la venta, retiro o desechos de los activos fijos?

33- Es uniforme el método y las tasas de depreciación aplicadas de un año a otro?

34- Se encuentra debidamente codificados todos los elementos de propiedad, planta y equipo?

Seguridad física

35- Existe personal de vigilancia en la empresa?

36- La vigilancia se contrata :

- Directamente
- Por empresas que venden ese servicio

37- Existe alarma para:

- Detectar fuego, calor humo automáticamente
- Detectar una fuga de agua
- Detectar magnetos
- No existe

38- La alarma también está conectada:

- Al puesto de guardias
- A la estación de bomberos
- Ninguno

39- Existen extintores de fuego:

- Manuales
- Automáticos
- No existen

40- Se cuenta con copias de los archivos en lugar distinto de la computadora?