



DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN AUDITORIA INTEGRAL Y GESTION DE RIESGOS FINANCIEROS

**El protocolo familiar como una herramienta de gestión del
riesgo operativo en las empresas familiares de la Ciudad
de Cuenca**

Trabajo de titulación previo a la obtención del Título

Magister en Auditoria Integral y Gestión

de Riesgos Financieros

Autora: María Alexandra Neira Gavilanes

Director: Ab. Guillermo Ochoa Rodríguez

Cuenca, Ecuador 2018

Dedicatoria

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi familia

Christian y María Eduarda

por todo el apoyo incondicional durante el

período de estudio.

Agradecimiento

A Dios por todas las oportunidades brindadas
A la Universidad del Azuay por ser siempre mi casa de estudios
A mi Familia Mirian, Paz, Rafi, Loli, Sonia, Fausto, José, Gaby por todo su
tiempo y esfuerzo para colaborar en mis horarios de clases.

Resumen

La empresa familiar es una organización generadora de riqueza, su permanencia en el tiempo por varias generaciones dependerá de la gestión de los riesgos operacionales por parte de sus directivos.

Mediante la aplicación de identificación, evaluación y medición de riesgos operacionales se propone una guía de implementación del protocolo familiar con varios componentes a desarrollar a fin de que se prevean soluciones a posibles situaciones conflictivas que se presentan en la empresa por la relación familia - empresa que existe entre los socios.

El protocolo familiar es la herramienta fundamental para la gestión de riesgos operacionales en las empresas familiares.

Palabras Claves: gobierno corporativo, sucesión familiar, conflicto, profesionalización, patrimonio.

ABSTRACT

Family businesses are a wealth generating organization. Their permanence over time for several generations will depend on the operational risks taken by their managers. Through the application of identification, evaluation and measurement of operational risks, a guide to implement the family protocol was proposed with several components to be developed. The study was carried out in order to foresee solutions to possible conflicting situations that could arise in a company due to the family relationship between members. The study concludes that the family protocol was the fundamental tool for the operational risk management in family businesses.

Keywords: corporate governance, family succession, conflict, professionalization, heritage.

Contenido

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Contenido.....	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. Capítulo I – Marco Teórico	1
1.1. Introducción	1
1.2. Materiales y métodos.....	1
1.3. Importancia.....	2
1.4. Fundamentos Teóricos.....	2
1.5. Reflexiones del capítulo.....	15
2. Capítulo II – Lineamientos básicos para la calificación de riesgos operativos.....	15
2.1. Introducción.	15
2.2. Matriz de calificación de riesgos operativos.....	16
2.3. Cuestionario de control interno.....	17
2.4. Identificación de riesgos operativos.	20
2.5. Evaluación de riesgos operativos.....	21
2.6. Controles propuestos.....	24
2.7. Monitoreo, supervisión y mejora continua.	45
2.8. Indicadores Adicionales.....	47
2.9. Reflexiones del capítulo.....	52
3. Capítulo III – Guía de implementación del Protocolo Familiar.....	52
3.1. Introducción.	52
3.2. Identificación de objetivos del Protocolo Familiar.	52
3.3. Guía de implementación del protocolo familiar.....	63
3.4. Conclusiones.	66
Bibliografía.....	69

Índice de Tablas

Tabla 1 - Matriz para Calificación de Riesgos.....	17
Tabla 2 - Cuestionario de Control Interno 1/3.....	17
Tabla 3 - Cuestionario de Control Interno 2/3.....	18
Tabla 4 - Cuestionario Control Interno 3/3.....	19
Tabla 5 - Relación Nivel de Confianza / Riesgo de Control.....	20
Tabla 6 - Evaluación de Riesgos Operativos 1/2.....	22
Tabla 7 - Evaluación de Riesgos Operativos 2/2.....	23
Tabla 8 - Propuesta Controles Internos 1/2.....	24
Tabla 9 - Propuesta Controles Internos 2/2.....	25
Tabla 10 - Tabla ponderación del Control Interno.....	26
Tabla 11 - Ponderación Controles Internos 1/7.....	27
Tabla 12 - Ponderación Controles Internos 2/7.....	28
Tabla 13 - Ponderación Controles Internos 3/7.....	29
Tabla 14 - Ponderación Controles Internos 4/7.....	30
Tabla 15 - Ponderación Controles Internos 5/7.....	31
Tabla 16 - Ponderación Controles Internos 6/7.....	32
Tabla 17 - Ponderación Controles Internos 7/7.....	33
Tabla 18 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 1/4.....	35
Tabla 19 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 2/4.....	36
Tabla 20 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 3/4.....	37
Tabla 21 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 4/4.....	38
Tabla 22 - Cálculo de Riesgo Residual 1/4.....	40
Tabla 23 - Cálculo de Riesgo Residual 2/4.....	41
Tabla 24 - Cálculo de Riesgo Residual 3/4.....	42
Tabla 25 - Cálculo de Riesgo Residual 4/4.....	43
Tabla 26 - Comparativo Riesgo Puro vs Riesgo Residual.....	44
Tabla 27 - ISO 31000 Modalidad.....	46
Tabla 28 - Indicadores Monitoreo y Supervisión 1/3.....	48
Tabla 29 - Indicadores Monitoreo y Supervisión 2/3.....	49
Tabla 30 - Indicadores Monitoreo y Supervisión 3/3.....	50
Tabla 31 - Ficha Registro de Riesgos Ocurrecidos.....	51
Tabla 32 - Identificación Objetivos del Protocolo Familiar 1/3.....	54
Tabla 33 - Identificación Objetivos del Protocolo Familiar 2/3.....	55
Tabla 34 - Identificación de Objetivos del Protocolo Familiar 3/3.....	56
Tabla 35 - Componentes del Protocolo Familiar.....	57
Tabla 36 - Aspectos y Componentes del Protocolo Familiar.....	58
Tabla 37 - Formato de protocolo familiar con calificación de riesgos 1/3.....	59
Tabla 38 - Formato de protocolo familiar con calificación de riesgos 2/3.....	60
Tabla 39 - Formato de protocolo familiar con calificación de riesgos 3/3.....	61
Tabla 40 - Formato de Protocolo Familiar y Calificación de Riesgos Operacionales.....	62
Tabla 41 - Guía de Implementación del Protocolo Familiar.....	64
Tabla 42 - Formato Guía del Protocolo Familiar.....	65

Índice de figuras

Figura 1 - Gráfico riesgo puro y riesgo residual	45
--	----

1. Capítulo I – Marco Teórico

1.1. Introducción

La empresa familiar ha sido motivo de estudio durante varios años, sin que pueda encontrarse una definición exacta de su concepto, pues cada organización familiar es un mundo diferente ya que abarca una relación familia – empresa y a la vez empresa – familia que no puede conceptualizarse de una manera universal para todas.

En los últimos años ha tomado significativo interés el estudio de este grupo de organizaciones, por ello varios autores destacan que se debe tratar a la empresa familiar como una organización seria pues estas empresas son grandes generadoras de riqueza económica para la región en donde se ubican, de allí que sus directivos son responsables de generar ese valor agregado mediante directrices sobre gestión de riesgos que permitan a la empresa permanecer en el tiempo durante varias generaciones, y no crecer sin un rumbo fijo al vaivén de las circunstancias teniendo como único fin su efímero paso.

Este trabajo de titulación propone al protocolo familiar como una herramienta fundamental en la gestión del riesgo operativo de las empresas familiares, debido a que permite definir varios aspectos para delimitar el funcionamiento a corto y largo plazo de las organizaciones familiares.

El protocolo familiar prevé soluciones a situaciones conflictivas que pueden presentarse en estas organizaciones familiares, justamente por la informalidad con la usualmente inician sus actividades económicas.

Mediante la aplicación de metodologías de identificación, medición y valoración de riesgos se pretende establecer lineamientos básicos para la gestión de riesgos operativos en las empresas familiares.

A partir de estos lineamientos se generará una guía para la implementación del protocolo familiar en las empresas, con componentes y aspectos claros a desarrollar por parte de la junta directiva de socios, en un lenguaje y una estructura sencilla a fin de que pueda ser distribuida para su aplicación.

1.2. Materiales y métodos.

El método de investigación que se aplicará en el desarrollo de este trabajo de titulación es el inductivo – deductivo, pues se recolectarán los datos con el método estudio de casos, de un negocio familiar, particularidades en la aplicación de políticas de buen gobierno corporativo, cuestionario de control interno, identificación, medición,

evaluación y tratamiento de los riesgos operativos, con el fin de poder agrupar los factores de riesgo operativo en general y obtener medidas para mitigar estos riesgos.

Con estas medidas se establecerán lineamientos para el desarrollo del documento de protocolo familiar que permita a los negocios contar con un enfoque administrativo a largo plazo mediante la aplicación del protocolo familiar como una herramienta de la gestión del riesgo operativo.

1.3. Importancia.

El gran reto que tienen las empresas familiares es lograr que la organización perdure durante el tiempo por varias generaciones, por este motivo el protocolo familiar se convierte en una herramienta fundamental de la gestión de riesgos operacionales pues permite prever situaciones conflictivas y sus posibles soluciones en un tiempo neutral que garantiza un planteamiento de soluciones en bien de la empresa evitando conflictos de interés entre los miembros familiares, que lo único que provoca son pérdidas económicas a la empresa familiar.

1.4. Fundamentos Teóricos.

La empresa familiar es la agrupación más importante dentro de la sociedad, desde los inicios de la historia los miembros de las familias agrupaban sus actividades a fin de buscar el mejoramiento de su economía; con el pasar de los años estas estructuras sencillas en muchos de los casos se fueron convirtiendo en estructuras organizacionales complejas que al crecer sin un direccionamiento correcto sufrieron el vaivén de las circunstancias externas como la economía mundial, factores climáticos, globalización, y también de factores internos como falta de organización en las funciones de los miembros. (Guerrero & Barrios, 2013)

Existen negocios familiares que datan de siglos atrás, negocios familiares que tienen experiencias e historias milenarias, quizá es imposible pensar como estas familias pudieron mantener por tanto tiempo su negocio logrando estabilizarse en el mercado, y acoplarse a todos los cambios que el mundo, el cambio generacional y la integración de la economía provoca; pues a la vez existen organizaciones que su probabilidad de supervivencia es baja únicamente por la falta de directrices claras por parte de sus socios. (de la Garza Ramos et al., 2011)

Es necesario destacar que estas empresas familiares sin importar la actividad económica que desempeñen son un motor en la economía mundial, pues son una fuente

innegable de recursos que permiten el crecimiento en la economía, el crecimiento de las fuentes de trabajo, y por lo tanto el enriquecimiento del país en donde se ubican.

Varios autores desde hace algunos años se han interesado en estudiar las empresas familiares con el fin de poder estabilizarlas a través de los años con varios conceptos que por la informalidad o la confianza que existe entre los miembros familiares es muy difícil interiorizarlas y llevarlas a la práctica en el desarrollo mismo de la actividad económica de la organización.

La tarea más difícil en una empresa familiar es lograr que los miembros del núcleo puedan separar las actividades laborales con el entorno familiar, es decir lograr que los problemas de la empresa o las discusiones que surgen por el desarrollo mismo de la actividad económica no influyan en las relaciones familiares posteriores o en la convivencia misma de la familia; y de igual manera que los conflictos que surgen por las vivencias familiares no repercutan o influyan en el desarrollo de las actividades diarias o en la toma de decisiones en la empresa.

Entre los factores de éxito o de fracaso de una empresa familiar está la organización de la misma, es decir la seriedad con la que todos los miembros del núcleo familiar toman a la actividad económica que desarrolla la empresa y a las actividades designadas a cada uno de ellos.

Comprender que la responsabilidad de la organización empresarial es de los miembros del directorio, entendiéndose en este caso a los miembros de la familia que tienen la capacidad de tomar las decisiones en la empresa, requiere de una actividad de concientización que lleve a los miembros a estudiar su negocio, a entender su entorno, a conocer y dominar los riesgos con los que deben lidiar día a día en su actividad económica, es necesario que los miembros del directorio de una empresa tengan la capacidad de conocer de sobra la actividad económica que van a desarrollar, caso contrario serán personas ciegas que guiarán ciegamente a todo el grupo empresarial.

El rol que tiene un miembro del directorio no es únicamente asistir a las sesiones programadas, pues su rol es fundamental durante la vida empresarial de la organización, pues los miembros del directorio son aquellos que ponen los hitos, los límites de actuación y las reglas de juego dentro de la organización, por ello el papel que desempeñan no se puede delegar a una persona contratada, pues serán ellos los responsables de las políticas adoptadas en cada ámbito de la organización.

La empresa familiar tiene marcada el rasgo de informalidad entre sus miembros quizá por la confianza que genera el vínculo familiar o porque al iniciar los negocios tenemos a un miembro fundador que hace de cabeza, se necesita calar muy profundo en la mente del administrador y de los miembros integrantes para entender el tema de la cultura empresarial a fin de evitar confusiones en los roles y las actividades que cada uno desarrolle.

El gobierno corporativo entendido como un conjunto de reglas, de lineamientos, de límites que permiten definir el rol y las actividades que cada miembro familiar, o de las personas externas contratadas en la empresa es la única herramienta que garantiza el orden de jerarquías y de actuantes en diversas situaciones de estrés dentro de la empresa; por estas razones la importancia del gobierno corporativo se incrementa notablemente pues todas estas políticas de buen gobierno corporativo plasmado en un protocolo familiar se convierten en los lineamientos o la ruta a seguir en el día a día en la organización.

Las políticas de buen gobierno corporativo permiten generar formalidad en el negocio pues definen claramente el rol que cada miembro de familia tiene, permite limitar sus funciones y dejar claro hasta donde llega el poder de mando y decisión que cada uno de ellos tendrá, de esta manera evitamos confusiones internas de doble orden.

Es necesario recalcar que toda actividad económica lleva implícita sus factores de riesgo que dependiendo de la actividad serán mayores o podrán ser controlados, como varios autores citan el riesgo no se puede eliminar, únicamente se puede evitar, asumir o mitigar, por ello los riesgos que conllevan la ejecución misma de una actividad económica no se pueden ignorar pues deben ser controlados a tiempo y es responsabilidad de los miembros del directorio conocer estos riesgos y gestionar medidas de prevención con el fin de controlar los efectos que trae la materialización de estos riesgos, recalcando que las empresas familiares a pesar de que sus miembros pertenecen a un grupo familiar cerrado también tienen grupos de interés a quienes deben rendir cuentas como clientes, proveedores, empleados, organismos de control y supervisión.

Es necesario que todas las políticas que definan los miembros del directorio queden escritas pues será la única manera de comprobar que realmente existe el interés por parte del directorio de gestionar estos riesgos, y además este documento escrito debe ser actualizado de acuerdo a la realidad y evolución de la empresa por ello debemos tener claro que un protocolo familiar abarca varios aspectos que probablemente al iniciar un negocio no se visualizan como un riesgo o un problema a futuro, esta herramienta de gestión permitirá desde el inicio definir las políticas y procedimientos en caso de que llegaran a presentarse estas situaciones.

Un protocolo familiar a pesar de ser una guía pretende que cada negocio familiar pueda especificar al máximo situaciones que en el futuro puedan poner en riesgo la operatividad del negocio, o su estancamiento en el tiempo, cabe recalcar que si existe un documento gestionado, aceptado y correctamente socializado entre los miembros del directorio y los otros actores será mucho más fácil poder definir y solucionar los conflictos futuros.

Un protocolo familiar es una herramienta en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, por ello es necesario ir definiendo que conflictos se presentan en la empresa y a la vez que aspecto del protocolo familiar nos ayudaría a poner lineamientos para resolver estos posibles conflictos.

En primer lugar se debe definir aspectos de gobierno empresarial como la misión, visión, objeto social, actividades económicas que podrá desarrollar la empresa, un negocio familiar nace de una idea de algún miembro pero es importante definir claramente hasta donde se extenderá o como paulatinamente irá incrementando actividades de bienes o servicios durante el tiempo con el fin de evitar una diversificación sin dirección de las actividades a desarrollar, pudiendo ocasionar pérdidas de recursos que pueden ser utilizados en la especialización y mejoramiento de la actividad económica principal de la empresa familiar.

Dentro de los aspectos de gobierno empresarial es importante definir los valores familiares que deben ser la base de comportamiento de los miembros familiares y deben interiorizarlos desde casa, así su aplicación dentro de la actividad formal empresarial no será más que una práctica de lo aprendido en casa. Este punto prácticamente define el comportamiento ético de los miembros de la familia pues la aplicación de los valores establecidos permitirá ir forjando el buen nombre de la institución durante los años que esté en el mercado, va creando la reputación empresarial que será de vital importancia el momento de interactuar en negociaciones con proveedores y clientes; sobre todo en este punto es importante destacar que los valores que están arraigados en la cultura empresarial prácticamente son un elemento detonante el momento de enfrentar situaciones de estrés; debido al rol familiar que existe en la organización este elemento es un factor crucial el momento de solucionar situaciones dificultosas en la organización. (de la Garza Ramos et al., 2011)

La responsabilidad social de una empresa nace del deber que todos los seres humanos tenemos con las personas que no han poseído las mismas oportunidades, ya sea por su situación económica, aspectos sociales o circunstancias externas, por ello es importante interiorizar en la empresa familiar su deber de contribuir con la sociedad buscando el mejoramiento del entorno que les permite desarrollar su actividad económica, entendiendo que la mejor forma de hacer justicia social es generar fuentes de trabajo que permitan el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, ambientales, culturales y emocionales de las personas que conforman el medio que rodea a la empresa. (Universidad de Medellín. Facultad de Comunicación & Kramer, 2007)

Con el fin de poder desarrollar correctamente estos primeros aspectos detallados es importante incluir un punto adicional sobre la profesionalización de los miembros de familia, si desde el inicio los miembros del directorio logran definir los aspectos académicos mínimos que deben cumplir los familiares que deseen incluirse en los

cargos directivos o en la nómina de la empresa, será más fácil garantizar que la continuidad de la organización no se vea amenazada por una simple inserción del miembro familiar que no posee la experiencia o experticia suficiente para manejar las funciones encomendadas, es necesario definir en este punto que lo ideal en los negocios familiares es que sus miembros sean insertados desde pequeños en las actividades más sencillas de la empresa a fin de que vayan conociéndola desde los procesos más sencillos hasta los más complejos, garantizando así que los conocimientos adquiridos en su profesionalización puedan ser la base del mejoramiento de los procesos que permita la permanencia de la empresa en el tiempo. (Rueda Galvis, 2011)

En los aspectos de gobierno empresarial debe incluirse también un punto sobre riesgos organizacionales, es decir definir como los miembros del directorio identificarán, evaluarán, medirán, y darán seguimiento a los riesgos que sus actividades económicas presenten, con el fin de garantizar un proceso continuo de seguimiento de los posibles riesgos que permitan tomar decisiones acertadas y con el tiempo suficiente para optimizar al máximo el uso de los recursos, las decisiones de inversión, el cambio de actividad económica. En este punto de riesgos empresariales es necesario indicar que la responsabilidad implícita de los miembros del directorio es enorme pues si ellos no definen correctamente las medidas a aplicar para evitar los riesgos, pueden verse involucrados en procesos de fraude, error, malversación de fondos, defraudación tributaria, lavado de activos, entre otros delitos que no les eximen de responsabilidad legal y compartida que tienen con el autor de estos hechos, por ello es importante que los miembros del directorio tomen con la seriedad que este punto requiere la evaluación de sus riesgos empresariales que permita incorporar actividades en el día a día de la empresa que ayude a minimizar la probabilidad de ocurrencia de estos hechos.

Los riesgos empresariales pueden definirse como un ramillete de situaciones peligrosas para la organización, que si llegan a materializarse pueden desaparecer la organización del mercado, es por ello que en este punto toma real importancia el definir como parte del Gobierno empresarial los riesgos, en la empresa familiar tiene un doble propósito pues si definimos correctamente el tratamiento de los riesgos, si logramos identificar los aspectos internos y los aspectos externos que los provocan, lograremos prevenir la materialización de los riesgos, y con una empresa bien organizada garantizamos la maximización de sus recursos y una salud familiar a lo largo del tiempo.

El problema de una ruptura familiar que involucra a la empresa es su afección directa a la operatividad de la misma, dependiendo el lugar que ocupaba el miembro dentro de la estructura empresarial, esta ruptura puede ocasionar un pare en procesos de producción, un rompimiento en procesos administrativos, o una interrupción en los procesos comerciales de la empresa; por eso es necesario que a pesar de que la empresa familiar surge de la confianza causando informalidad en sus procesos, la administración documente cada proceso que se lleva a cabo, de esta manera se podrá

reemplazar a cualquier persona sin causar interrupciones en la empresa, o cambios de composición societaria que llevan implícitos trámites en varias instituciones.

A fin de prever este desequilibrio en la organización, el protocolo familiar incluye en su contenido secciones de gobierno empresarial que propone crear un consejo de familia que será el encargado de resolver en última instancia cualquier dificultad que se presentase en la organización, el consejo de familia es muy importante pues los miembros son aquellos con mayor experiencia en el negocio que por el pasar de los años se han retirado de sus labores administrativas, este consejo de familia también está conformado por otros miembros que tienen un papel neutral, a fin de que su criterio puede enriquecer la solución de conflictos.

La sección de gobierno empresarial también prevé la conformación del Directorio de la organización, cuya función principal es generar ese valor agregado en la empresa mediante directrices y lineamientos claros de gobierno corporativo, el directorio es el encargado de velar por la marcha correcta del negocio familiar a fin de direccionar el negocio correctamente tomando decisiones acertadas que permitan el crecimiento del negocio y su permanencia en el tiempo.

Es necesario también que se plasme el tema de los cargos directivos y las relaciones laborales en la familia, es decir especificar claramente los requisitos mínimos para ocuparlos, quienes podrán ejercer estos cargos, si autorizarán la contratación de personal externo, estos puntos son claves pues los puestos directivos, jefaturas y personal operativo serán el soporte de la empresa en el desarrollo de su actividad económica.

El protocolo familiar también prevé una sección de aspectos administrativos que pretende detallar claramente los pormenores del actuar de los miembros familiares en ciertas situaciones en las que un tercero puede sentirse presionado y actuar bajo intereses personales, por ejemplo la fijación de remuneraciones de los miembros de familia debe ser establecida claramente por el directorio, fijando un procedimiento de acuerdo a la realidad económica de la empresa que permita al miembro familiar a cargo o a la persona que esté a cargo de la nómina realizar los pagos sin verse involucrada en conflictos familiares posteriores.

Es necesario establecer también los horarios de trabajo, este aspecto es muy importante debido a que los miembros de familia tienden a ser muy vulnerables para romper estos esquemas, si vamos a juzgar el funcionamiento de la empresa como tal, la ausencia de la persona en el puesto de trabajo ocasiona pérdidas económicas o retrasos en los procesos de la empresa, así este proceso no esté vinculado directamente con la parte productiva, en la empresa cada proceso es importante y debe cumplirse con la rigurosidad que amerite.

El tema de contratación de personal externo dentro de los aspectos administrativos se trata por separado debido a la importancia que tiene el hecho de poder identificar en qué momento se vuelve casi imposible mantener el negocio únicamente en manos familiares, en la mayoría de las organizaciones familiares es necesario contar con personas profesionalizadas en ciertos aspectos específicos del negocio y que dentro del núcleo familiar no podemos encontrar. En este punto es necesario recalcar que en caso de existir varios grupos familiares se prevé políticas de respeto de contratación del personal del grupo familiar cercano, en muchos casos he visto que las políticas pueden ser severas como establecer la no contratación y en otros casos prevén la contratación luego de un tiempo de transcurrida la salida del empleado del grupo familiar cercano.

Dentro de los aspectos administrativos se plasma también el uso de los bienes de la empresa, es necesario separar los bienes del negocio de los bienes personales de los miembros de la familia, en algunos casos pretenden involucrar los bienes personales en la empresa a fin de bajar la carga impositiva de impuestos, sin que esta práctica sea correcta pues a futuro implica varias cargas para la empresa al tener bienes que no son del giro del negocio y generan gastos operativos.

La fijación de utilidades y reservas de la organización, es otro aspecto administrativo dentro del protocolo familiar es muy importante debido a que los miembros de la familia deben tener muy claro que el resultado o las utilidades que genera la empresa no pueden repartirse en su totalidad, es necesario acumular estas utilidades y reinvertirlas en el mismo negocio u otras opciones de inversión que permitan el crecimiento sustancial de la organización en el tiempo, como un comentario puedo agregar que en mi experiencia he podido presenciar varios cierres de negocios familiares al tercer o cuarto año de apertura del negocio familiar, debido a que este aspecto no estuvo considerado en sus políticas iniciales y al ver que la empresa ya tiene utilidades los miembros de familia discuten el momento de decidir si recuperar este dinero o volverlo o reinvertir, es necesario que al comenzar el negocio los dueños pongan claro el porcentaje a repartir y el porcentaje a reinvertir, establecer cuantos años la empresa debe acumular sus utilidades, prever situaciones de estrés de acuerdo a la actividad económica que permita hacer frente a las obligaciones que tiene la empresa con los grupos de interés relacionados.

En los aspectos administrativos se prevé también el patrimonio familiar que significa determinar que partes del negocio se vuelven esta riqueza intangible considerada como patrimonio familiar, por ejemplo en este punto es necesario determinar si los productos que genere un miembro familiar que estén correctamente patentados se vuelven patrimonio familiar o en la eventualidad de retiro del miembro familiar que la desarrolló, éste puede llevar su producto a otro lugar, determinar que partes del negocio se convierten en patrimonio familiar que nadie puede tocar en el sentido de venta a terceros o explotación en otra organización, en este punto entrarían marcas, patentes,

franquicias, incluso la lista de clientes, proveedores. (Colombianas, Piedad, & Vergara, 2011)

El último tema en los aspectos administrativos son los manuales de procesos, procedimientos y perfiles de cargo, estos manuales son las directrices por escrito que deben generar los miembros del directorio, estos manuales no deben quedar únicamente escritos sino deben ser aplicados y actualizados constantemente, en el manual de procesos y procedimientos se detallan cada uno de los procesos que permiten llevar a cabo la actividad económica de la organización detallando en cada uno las actividades, documentos y personal que son necesarios para ejecutarlo, de esta manera podemos detectar los procesos cuellos de botella o aquellos espacios en donde se puede optimizar los recursos. (Antonio, Cardona, & Balvín, 2014)

Los perfiles de cargo nos permiten identificar qué actividades tiene cada persona que labora en la organización, a la vez define su accionar, delimita funciones y el poder de decisión en las actividades a ejecutar, este manual permite que cada miembro de la familia tenga claro cuál es su rol en la organización, evita la duplicidad de funciones, evita que dos personas den una orden distinta sobre la misma situación y cause confusiones a la persona que realiza la actividad. Quizá este manual es bastante difícil de aplicar en la empresa familiar si no existe una concientización de todos los miembros de que una organización o una empresa es la unión de varias fuerzas, la unión de varias capacidades, solamente la madurez laboral permite entender que nadie está subordinado sino más bien cada miembro de la familia ha sido colocado de acuerdo a sus capacidades en el mejor puesto de trabajo que permita en base a su capacidad optimizar los resultados empresariales; los perfiles de cargo dan cierta jerarquía por la misma aplicación de un organigrama ordenado de cargos y procesos pero si los miembros de una familia aprenden a respetar cada perfil se van a evitar varios problemas de mando al presentar o ejecutar actividades.

Se expone como otra sección del protocolo el tema de la sucesión familiar que pretende plasmar como van a integrarse los miembros de la familia durante los años, se pretende que la sucesión familiar sea de manera ordenada y sin poner en riesgo la operatividad de la empresa familiar, por ello el primer punto de esta sección es el tratamiento de los familiares políticos, es decir definir si podrán participar en la organización, si tendrán la capacidad de opinar, si formarán parte del paquete accionario o tendrán disolución conyugal, estos temas es necesario definirlos caso contrario sin darse cuenta la empresa familiar tendrá las opiniones de terceras personas y sobre todo si llega a darse una separación o divorcio, sería muy difícil resolver el trato con el tercero involucrado, por ello es muy importante que el directorio prevea esta situación a fin de dejar claro el procedimiento que los familiares políticos tendrán en la organización. En algunos casos he visto que los familiares políticos se integran únicamente hasta los puestos directivos, sin tener injerencia en el directorio empresarial o en las decisiones

del consejo de familia, sin embargo, esta decisión y estas definiciones quedarían a cargo de cada criterio de los miembros familiares de acuerdo a sus circunstancias.

Otro punto importante dentro de la sucesión familiar es definir como se realizará la cesión de acciones o participaciones, en este punto es muy importante definir si este paquete podrá poseerlo únicamente los miembros familiares, o se abre a terceras personas pues cuando se produce una desvinculación de un miembro familiar es muy difícil llegar a un acuerdo en ese momento, por eso es necesario que los miembros de familia puedan tener claro las opciones que tienen en caso de retiro; o las opciones que tienen incluso en caso de muerte de un miembro accionista y la integración de sus herederos a este paquete accionario, para el caso de los herederos es muy importante que existe un plan de acción debido a que pueden existir diferentes confusiones entre las relaciones y jerarquía de familia; y las relaciones y jerarquía en la empresa, por ello es necesario la concientización de este punto para que puedan separarse los roles familiares de los roles empresariales. (Teixeira & Carvalhal, 2013)

La sucesión familiar también prevé la definición de las políticas de retiro de los miembros familiares, el establecimiento de pagos o retribuciones una vez que el miembro de la familia deja de contribuir con su trabajo en las actividades diarias de la empresa, y el poder de decisión que estos miembros tendrán cuando su calidad sea de familiar pasivo dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Por último el protocolo familiar prevé una sección de políticas de sanciones en donde se prevé un primer punto que es la definición de faltas por parte del directorio, es decir establecer con precisión qué tipo de comportamientos de los miembros de familia se considerarán como faltas leves, faltas graves, u otro tipo de calificativo que definan para estos comportamientos que puedan causar afecciones a la organización.

Una vez definidas las faltas, se definen también las sanciones que tendrán por estos comportamientos, que pueden ser suspensión de las funciones, sanciones económicas y el número de veces que se pueden llegar a cometer estas faltas.

Y por último como otro punto está la exclusión de los miembros de la familia, determinar en qué casos se podrá excluir a un miembro de familia del negocio o de la organización, como será el tratamiento de su paquete de acciones, si podrá volver a ingresar y las cláusulas de uso de la información.

Los puntos que se detallaron forman el protocolo familiar y buscan ser un faro para la organización, pues pretenden definir para cada situación de riesgo una posible solución a fin de evitar que la organización sufra desequilibrios operativos al tener que enfrentar situaciones de conflicto entre los miembros de familia.

El protocolo familiar es un documento integral que pretende abarcar varias aristas para regularizar las relaciones familiares dentro de un negocio, de allí la importancia que

debe tener la aplicación de esta herramienta para medir y mejorar el rendimiento de la empresa en el desarrollo de la actividad económica.

El protocolo familiar pretende que los miembros de la organización visualicen su empresa a largo plazo, es decir que, se requiere un cambio de mentalidad para poder superar su preocupación de las actividades diarias a tener una concepción a largo plazo de la empresa, a trabajar día a día para que su empresa permanezca en el tiempo durante varias generaciones posteriores.

Luego de detallar cada sección del protocolo familiar, la importancia que tiene, de qué manera ayuda a la administración para mejorar la organización, es necesario revisar varios conceptos con el fin de tener claridad al elaborarlo y llegar así a los objetivos que pretende obtener esta herramienta de gestión en el riesgo operacional de la empresa.

El concepto de empresa familiar no lo podemos encontrar como una definición exacta, durante varios años los investigadores han pretendido definir a la empresa familiar sin encontrar un concepto que logre agrupar sus características o funcionamiento por ello más bien han ido definiendo características para catalogar a una empresa como familiar, entre ellas está: el número de participaciones que la familia tiene en el aporte inicial de la empresa o el paquete accionario de la misma, el involucramiento de los familiares en las actividades diarias de la empresa y el poder de decisión que tienen, y por último la capacidad de definir durante cuantos años durará la empresa y si están dispuestos a incluir a nuevas generaciones. (Antonio et al., 2014)

Varios autores coinciden que el hecho de no conocer la utilidad que tiene precisar las posibles situaciones futuras de los miembros de familia en la empresa provoca que las organizaciones sufran un estancamiento por este motivo es necesario que se tome conciencia de la importancia de generar un documento detallado con las políticas de acción frente a la ejecución de estas situaciones. (Antonio et al., 2014)

En la actualidad la empresa familiar tiene un gran desafío lograr que sus miembros tomen conciencia de la importancia de generar este documento como una garantía para fomentar una base sólida que permita a la empresa familiar posesionarse en el mercado, adaptarse a las situaciones globales de cambio. (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

Varias normativas han citado el estudio de los riesgos empresariales, y en los últimos años ha tomado real importancia el estudio en empresas familiares justamente por las particularidades que presenta y por la injerencia que los miembros de la familia pueden tener en las decisiones y procesos en la empresa, en este caso específico nos enfocaremos en el riesgo operacional al que están expuestas las empresas familiares al no contar con una herramienta de gestión como el protocolo familiar. (Escobar-Váquiro, Benavides-Franco, & Perafán-Peña, 2017)

El riesgo operacional es la probabilidad de que los procesos operativos de la empresa se vean afectados por la materialización de las situaciones de riesgo a las que se enfrenta la empresa en el desarrollo de la actividad económica, es necesario garantizar la continuidad en los procesos de la empresa de esa manera podrá ser competitiva en el mercado mundial. (Cubillo, 1997). También se incluye en este riesgo la vulnerabilidad de los sistemas de información o sistemas computarizados que actualmente guardan toda la información relevante de la empresa, por este motivo es necesario establecer los controles y actividades respectivas para preservar segura la información. (Guerrero Julio & Flórez, 2011)

En este punto tocaremos también el riesgo de fraude que existe en las empresas familiares justamente por la informalidad en sus procesos, o la confianza en sus miembros, entre otras características particulares que tiene la empresa familiar que la convierten en un atractivo escenario para el estudio de metodologías de control interno que permitan establecer procedimientos a fin de evitar que este riesgo se materialice en la organización. (Baracaldo-lozano, 2013)

El concepto de gobierno corporativo tiene importancia a nivel mundial, sobre todo el concepto de control interno que debe tener la organización para evitar fraudes, es por ello que el documento del Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) conocido como COSO III, plasma el concepto de control interno con cinco componentes que llevarán a su correcta ejecución; es decir las empresas familiares deben generar un documento de protocolo familiar basado en estos componentes a fin de que sea un mecanismo para poder medir los controles internos planteados, de tal manera que puedan evaluar correctamente de una manera cuantitativa y cualitativa los riesgos empresariales. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Los componentes de control interno de COSO III son Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Actividades de Monitoreo – Supervisión. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

El ambiente o entorno de control se refiere a la necesidad que tiene la empresa de que sus directivos sean aquellas personas que generen las directrices en cada proceso de la empresa, es necesario que se involucren en cada espacio de la organización a fin de generar actividades que permitan controlar situaciones adversas previendo su solución. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

La valoración de los riesgos pretende establecer las situaciones adversas que pueden presentarse en la ejecución de la actividad empresarial, tanto por factores externos como por factores internos, siendo estos de mayor relevancia pues de cierta

manera podrán ser controlados por la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Las actividades de control pretenden establecer actividades que permitan controlar y evitar la materialización de los riesgos identificados, es muy importante que se generen fuertes actividades de control en cada proceso pues es la única manera de garantizar al menos en un gran porcentaje que los riesgos no lleguen a materializarse y puedan ser detectados a tiempo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

La información y comunicación se refiere a la socialización de los controles establecidos para cada actividad, con el fin de que todos los miembros de la organización estén enterados de su proceder, pues de nada sirve que el directorio genere directrices que en la práctica no se pueden ejecutar, es por ello que los directivos deben conocer su empresa al cien por ciento, caso contrario se necesitará contratar al personal calificado para que la documentación generada realmente tenga un valor agregado para la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Las actividades de monitoreo y supervisión cierran el círculo que plantea COSO III para el tratamiento de los riesgos pues con esta actividad se garantiza un constante monitoreo de la ejecución de las actividades de control y una constante actualización de los riesgos detectados por lo tanto la empresa asegurará su constante evaluación de situaciones de riesgo de acuerdo al entorno en donde se encuentre. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

COSO III pretende ser una herramienta útil en la gestión de riesgos empresariales, por ello su aplicación en la empresa familiar debe estar en las políticas de buen gobierno corporativo pues garantiza un tratamiento constante de los riesgos al interior de la organización.

Dentro de las normativas que prevén un tratamiento de los riesgos empresariales citaremos también a Basilea II a pesar de que esta normativa es aplicada en la mayoría de los casos por instituciones del sistema financiero, puntualizaremos los pilares que allí se detallan a fin de describir la aplicación de parte de ésta normativa en las empresas familiares para mejorar la calidad de gestión de riesgos.

Basilea II plantea la medición del riesgo operativo definido como una posibilidad de obtener disminuciones en los resultados por fallas en los sistemas internos de control, en las personas que laboran en la entidad o por eventos externos, poniendo énfasis en el sistema de control interno que permita determinar acciones para evitar la materialización de los riesgos por fallas internas de la entidad, los tres pilares fundamentales que plantea Basilea II son: requerimientos mínimos de capital, revisión de la entidad, disciplina de mercado. (Basel Committee on Banking Supervision, 2001)

Los requerimientos mínimos de capital establecen que la junta directiva defina un porcentaje o valor que debe como mínimo tener una empresa a fin de que le permita hacer frente a posibles riesgos futuros en la entidad, por lo tanto en la empresa familiar es necesario que la junta directiva defina un porcentaje de las utilidades que obtenga la empresa, que será retenido para incrementos de capital o reservas para hacer frente futuras situaciones de riesgo; o un valor que los socios deben aportar para llegar a tener esta cantidad de capital mínimo requerida.

La revisión de la entidad supervisora para este trabajo de titulación se enfocará en la medición del riesgo operacional de la empresa familiar mediante el método del indicador básico que detalla como obligación de la junta directiva establecer un porcentaje equivalente a los ingresos de los tres últimos años de la empresa a fin de generar una provisión para hacer frente al riesgo operacional de la empresa en base a su actividad económica.

El último pilar que plantea Basilea II es la disciplina de mercado que se refiere a las políticas formales de transparencia en la información, para entidades financieras se establecen formatos, formularios y procedimientos para esta divulgación de información, sin embargo en la empresa familiar este pilar se aplica en cuanto a lo detallado de transparentar la información a los grupos de interés, definir la frecuencia de divulgación de la información, la divulgación de las metodologías utilizadas para medir los riesgos y sobre todo divulgar el contenido definido en el protocolo familiar a los miembros de familia a fin de garantizar su correcto cumplimiento.

Varias normativas actualmente se enfocan al estudio de los riesgos a fin de mejorar el desempeño de las empresas, por ello la Organización Internacional de Normalización (ISO) mediante su norma ISO 31000 propone herramientas para evaluar la gestión de riesgos en la entidad, enfocándose en el compromiso de la dirección, el diseño de la estructura, la implantación de la gestión de riesgos, el seguimiento y revisión de la estructura y la mejora continua de la estructura. (Basel Committee on Banking Supervision, 2001)

Esta norma aporta notablemente a la empresa familiar pues mediante este diseño de gestión de riesgos la empresa inserta dentro de su protocolo familiar la gestión de riesgos empresariales como un punto aparte a fin de medir la gestión realizada y se pretende incorporar esta metodología como parte del tratamiento de los riesgos que el directorio de la empresa familiar pretende gestionar.

Las otras normas citadas prevén identificar los riesgos, medirlos, proponer controles y supervisar, pero esta normativa pretende realizar una evaluación a la estructura que mide estos riesgos en base a los objetivos planteados garantizando una mejora continua de la organización, a la vez que permite prevenir y detectar situaciones riesgosas para la empresa, por lo tanto el núcleo de esta norma es proteger para generar valor.

Se pretende realizar un trabajo mucho más personalizado dependiendo de la complejidad de la entidad, que garantizará un documento más inclusivo y dinámico para responder a los cambios que se presenten.

En definitiva al fusionar estas tres normativas en los aspectos en los que cada una aporta en la empresa familiar, lograremos generar un documento de protocolo familiar que generará un valor agregado en la gestión diaria de la empresa con el fin de que sus miembros tomen conciencia de la importancia de la gestión de riesgos empresariales y se logre un reconocimiento de beneficios tangibles dentro de la organización.

1.5. Reflexiones del capítulo.

En este capítulo se desarrollaron conceptos de manera teórica con el fin de reconocer la importancia que tiene la empresa familiar en la sociedad a nivel local, nacional y mundial, pudiendo convertirse en una organización con una estructura fuerte debido al conocimiento que poseen sus miembros, sin embargo sin las directrices correctas se vuelve una estructura débil por la confianza y relación de familia – empresa que existe, de este hecho se desprende la importancia que tienen los miembros del directorio para concientizarse de la responsabilidad de generar directrices correctas a fin de salvaguardar a la empresa de la materialización de los riesgos operativos propios de cada actividad económica.

Es importante gestionar los riesgos operativos de la empresa en un momento neutral sin conflictos a fin de que las medidas planteadas favorezcan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y no a los intereses personales de los miembros integrantes de la organización.

La gestión de riesgos operativos en las empresas familiares permite trazar una ruta o un camino claro a recorrer por parte de los miembros de la organización, por ello el protocolo familiar se propone como una herramienta fundamental para la gestión del riesgo operativo en las empresas familiares.

2. Capítulo II – Lineamientos básicos para la calificación de riesgos operativos.

2.1. Introducción.

Este capítulo pretende identificar lineamientos básicos para la calificación de riesgos operativos en las empresas familiares que serán una referencia en la guía de implementación de la gestión de riesgos en dichas entidades.

En primer lugar aplicaremos la metodología de COSO III para poder identificar el entorno de control y los riesgos operativos, realizar la evaluación de riesgos, proponer actividades de control, tratar sobre la información y comunicación y por último el monitoreo y supervisión. Con el fin de verificar que al gestionar los riesgos operativos mediante la herramienta del Protocolo Familiar disminuye notablemente el impacto de la materialización de los riesgos.

Luego se plantearán dos indicadores necesarios en la gestión de riesgos operativos que fueron planteados en Basilea II, que son: el requerimiento mínimo de capital y la aplicación de la calificación del riesgo operativo mediante el método del indicador básico (en base a los ingresos).

Por último en la aplicación de estas dos normativas también está implícita como una medida de gestión del riesgo operativo la estructura de gestión de riesgos que propone la ISO31000; mediante la determinación de indicadores que permitan dar un correcto seguimiento al proceso planteado en la herramienta de Protocolo Familiar.

En este trabajo de titulación se aplicarán los conceptos detallados en el capítulo uno, a una empresa familiar de la ciudad de Cuenca llamada “Constructora Iñiguez Matute Cía. Ltda.”, cuya actividad principal es la construcción de bienes inmuebles desde hace doce años.

2.2. Matriz de calificación de riesgos operativos.

La matriz de calificación de riesgos operativos tiene como objetivo dar un valor al impacto y a la probabilidad de ocurrencia de un riesgo identificado, a fin de poder calificarlo y en base a este resultado crear los respectivos controles internos y evaluar que le conviene más a la empresa luego de este tratamiento.

La matriz de calificación de riesgos permite prevenir los riesgos al identificar que riesgos son aceptables, que riesgos se deben evitar o retener y el momento en el que es necesario transferir el riesgo o proteger a la empresa.

El nivel de tolerancia al riesgo que la empresa aplicará debe ser definido por el directorio de la misma, pues ellos son los únicos que podrán definir la medida de aceptación del riesgo empresarial en base a la actividad económica que desarrolle la empresa.

He definido la matriz que se utilizará en la calificación de los riesgos identificados de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1 - Matriz para Calificación de Riesgos

CALIFICACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO
Impacto y Probabilidad

Impacto	Extremo (40)	40	80	120	160
	Severo (30)	30	60	90	120
	Moderado (20)	20	40	60	80
	Bajo (10)	10	20	30	40
		Excasa (1)	Poco probable (2)	Probable (3)	Frecuente (4)
Probabilidad					

Resultados de la Evaluación de Riesgos

VALOR	DESCRIPCIÓN
10	Aceptable (A)
11 a 40	Tolerable (T)
41 a 90	Grave (G)
91 a 160	Inaceptable (I)

Fuente: Elaborado por el autor en base a los datos de la empresa CIM en el período 2014-2017

2.3. Cuestionario de control interno.

El cuestionario de control interno es el primer paso para ubicarnos en el contexto interno y externo de la empresa, la normativa legal que rige, identificar si es una empresa familiar y como se encuentran los controles.

A continuación detallamos las preguntas desarrolladas:

Tabla 2 - Cuestionario de Control Interno 1/3

Constructora Iñiguez Matute Cia. Ltda.					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
COMPONENTE: GOBIERNO EMPRESARIAL					
No.	Preguntas	Resp		Califi cació	Observación
		Si	No		
Políticas y Procedimientos (Gobierno Empresarial)					
1	¿La empresa ha definido la misión, visión, valores familiares y duración de la empresa?		X	0	La empresa cuenta en su escritura pública con una duración de 50 años pero no se defines estos detalles.
2	¿La empresa ha definido su objeto social y actividades económicas?	X		1	De acuerdo a su escritura de constitución y como consta en el RUC
3	¿El capital social de la empresa es únicamente de propiedad familiar?	X		1	Como consta en la Superintendencia de Compañías
4	¿La empresa ha definido su protocolo familiar por escrito?		X	0	La compañía únicamente cuenta con acuerdos verbales entre socios

Tabla 3 - Cuestionario de Control Interno 2/3

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL					
No.	Preguntas	Resp		Califi cació	Observación
		Si	No		
Políticas y Procedimientos (Separación de funciones)					
5	¿Se definió las funciones o responsabilidades para cada departamento?	x		1	Todos los trabajadores conocen sus funciones de manera verbal, sin embargo no existe un manual escrito.
6	¿Se definieron las funciones o responsabilidades que son incompatibles, para evitar actos de corrupción?		X	0	
7	¿Se separaron funciones o responsabilidades incompatibles para reducir el riesgo de errores?		X	0	
8	¿Se identificó duplicación de funciones que generan desperdicio de las acciones del talento humano?	X		1	Cada departamento funciona con la optimización del tiempo al 100% pero no existe manual escrito
Políticas y Procedimientos (Transacciones y operaciones)					
9	¿Se ha elaborado por escrito los procedimientos para el uso y funcionamiento de sistemas electrónicos?		X	0	Se les indicó verbalmente.
10	En los sistemas automatizados de operaciones administrativas y financieras cada funcionario tiene asignado un perfil de acceso de acuerdo a su función?	X		1	
11	¿Existe en la entidad procedimientos que garanticen que las autorizaciones y aprobaciones sean realizadas por el funcionario competente?	X		1	En cada trabajo deberá constar la firma del encargado de realizar la actividad y la persona que lo aprobó. Sin embargo no existe un manual por escrito.
Políticas y Procedimeintos (establecimiento de responsabilidades)					
12	¿Se ha definido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones?	X		1	Los procedimientos no constan por escrito
13	¿La tarea de supervisión de procesos y operaciones se los realiza constantemente?		X	0	La supervisión se da únicamente al ejecutar el proceso
14	¿Existen procedimientos o parámetros que permitan medir la eficiencia de los objetivos institucionales?		X	0	
Políticas y Procedimientos (control de tecnologías)					
15	¿La entidad cuenta con equipos tecnológicos para el manejo de información?	X		1	
16	¿Las políticas y procedimientos de tecnología fueron actualizadas permanentemente?		X	0	Únicamente se ejecutan los cambios por normas tributarias
17	¿Las políticas y procedimientos de tecnología incluyen las tareas y los responsables de la ejecución de los procesos?		X	0	No existe un manual de procesos y funciones
18	¿Las políticas y procedimientos de tecnología de información contienen temas de calidad, control interno y mensajería de datos?		X	0	No existe un manual de procesos y funciones
19	¿Existe un mantenimiento de los equipos informáticos a fin de salvaguardar la información?	X		1	Los procesos de respaldo se realizan únicamente a la información contable

Tabla 4 - Cuestionario Control Interno 3/3

COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
No.	Preguntas	Resp		Califi cació	Observación
		Si	No		
Principio: Cultura de información en todos los niveles					
20	¿Existen políticas en la empresa relacionadas a la información y comunicación?		X	0	Únicamente el Gerente da las órdenes a ejecutar
21	¿Existe difusión de la información en todos los niveles de la empresa?	X		1	La información es de manera verbal
22	¿La dirección ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?		X	0	Únicamente se piden informes en ocasiones específicas
23	¿Los informes reúnen atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones y datos actualizados?	X		1	Se puede generar manteniendo información estadística
24	¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados obtenidos y sobre el cumplimiento de objetivos?		X	0	Esta información la tienen únicamente los socios y el departamento contable
25	¿La empresa cuenta con una página web, en la que se da a conocer sus productos y servicios?		X	0	Únicamente cuenta con cuentas en redes sociales
Principio: Controles sobre sistemas de información					
26	¿Se realizan inspecciones dentro de la empresa?	X		1	Hay personas encargadas de inspeccionar y revisar la parte tecnológica.
27	¿El manejo de información más relevante se encuentra a cargo de los responsables de cada área?	X		1	Pero únicamente se respalda la información contable
28	¿Se investiga la fuente de la información?		X	0	
29	¿Se han realizado auditorías a los sistemas informáticos a fin de medir su confiabilidad?	X		1	Únicamente en los procesos de auditoría anual
Principio: Canales de comunicación interna					
30	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus obligaciones y responsabilidades?	X		1	De manera verbal únicamente
31	¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?		X	0	No se ha considerado este punto por parte de la gerencia.
32	¿Los servidores de la empresa conocen como sus actividades se relacionan con la de los demás?		X	0	Cada uno desempeña sus funciones pero no existe un manual que delimite funciones o procesos integrados
Principio: Canales de comunicación externa					
33	¿Existe buena comunicación con los clientes?	X		1	La gerencia general se encarga directamente con el vendedor
34	¿Existe buena comunicación con los proveedores?	X		1	La gerencia autoriza directamente la compra y pagos
35	¿Es presentada oportunamente la información a autoridades reguladoras?	X		1	Se cumple con los plazos establecidos.
Suma		35	0	18	
Calificación Total (CT)				18	
Ponderación Total (PT)				35	
Nivel de Confianza (NC)= CT/PTx100%				51%	
Riesgo de Control (RC)=100%-NC%				49%	

Tabla 5 - Relación Nivel de Confianza / Riesgo de Control

		Relación Inversa		
		Bajo	Moderado	Alto
Nivel de Confianza		15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Riesgo de Control		85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
		Alto	Moderado	Bajo

Referencias:

Si	1
No	0

Fuente: Coso ERM - Elaborado por el autor

Luego de realizar esta evaluación del control interno podemos observar la relación inversa que existe entre el nivel de confianza y el riesgo de control, obtuvimos un nivel de confianza del 51% que nos da un riesgo de control del 49%, es decir nos encontramos en el límite Moderado para los dos indicadores; sin embargo podemos observar que existen varias falencias en los controles que pueden derivarse en la materialización de los riesgos operativos provocando pérdidas económicas.

Debido a que la actividad de la empresa es construcción, los Organismos de control a los que debe reportar son: Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, Servicio de Rentas Internas SRI, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, y Unidad de Análisis Financiero y Económico UAFFE. Siendo esta última la normativa la más complicada por la responsabilidad que lleva implícita el oficial de cumplimiento de la empresa al ser el responsable de detectar situaciones o transacciones no usuales a fin de reportar y prevenir el lavado de activos en la empresa y en Ecuador.

2.4. Identificación de riesgos operativos.

La actividad económica de la empresa es la construcción de inmuebles, se encuentra dentro del sector inmobiliario, la identificación de riesgos operativos permite tipificar aquellas situaciones que pueden traer pérdidas económicas a la empresa, a continuación detallaré los principales riesgos operativos identificados para esta empresa y su actividad:

- Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados
- Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo
- Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos
- Incumplimiento de normativas para la actividad
- Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo
- Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa

- Materialización de riesgos operativos no identificados
- Conflictos familiares con repercusión en la empresa
- Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas
- Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones
- Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos
- Fraude interno - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales
- Falta de supervisión a los trabajadores
- Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas
- Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido
- Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes
- Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos
- Software desactualizados, sin equipamiento informático
- Información mal digitada, informes inexactos
- Falsificación de documentos
- Duplicidad de funciones
- Obras inconclusas o con pérdidas
- Ingreso de personas no deseadas a la empresa
- Paralización de actividades empresariales
- Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro
- Comportamientos inadecuados de miembros de familia
- Falta de compromiso de los directivos
- Reputación de la empresa

Estos veinte y ocho riesgos identificados serán la base para empezar el proceso de calificación de riesgos en busca de controles que permitan disminuir su impacto en la empresa.

2.5. Evaluación de riesgos operativos.

En base a la matriz de riesgos determinada se calificarán los riesgos identificados de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia en la empresa, a fin de poder determinar el riesgo puro que la empresa enfrenta por su actividad económica.

Lo ideal para ir guardando información estadística es registrar eventos que se presenten en la empresa con un formato detallado de los pormenores, este sistema está implementado únicamente en empresas con grandes estructuras, sin embargo en la empresa familiar es necesario recalcar la importancia que tiene contar con

información de eventos ocurridos a fin de mejorar la solución de conflictos presentados anteriormente.

A continuación detallo la calificación asignada a cada uno de estos riesgos.

Tabla 6 - Evaluación de Riesgos Operativos 1/2

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	30	2	60
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	30	4	120
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	40	1	40
Incumplimiento de normativas para la actividad	40	1	40
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	40	2	80
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	30	2	60
Materialización de riesgos operativos no identificados	30	3	90

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	40	4	160
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	30	3	90
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	40	2	80
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	30	3	90

Fuente: Elaborado por el autor en base a los datos de la empresa CIM en el período 2014-2017

Tabla 7 - Evaluación de Riesgos Operativos 2/2

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	30	3	90
Falta de supervisión a los trabajadores	20	4	80
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	40	3	120
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	20	4	80
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	40	4	160
Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	40	3	120
Software desactualizados, sin equipamiento informático	40	3	120
Información mal digitada, informes inexactos	30	3	90
Falsificación de documentos	40	3	120
Duplicidad de funciones	40	4	160

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro
Obras inconclusas o con pérdidas	40	1	40
Ingreso de personas no deseadas a la empresa	20	3	60
Paralización de actividades empresariales	30	4	120
Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	40	3	120

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro
Comportamientos inadecuados de miembros de familia	30	3	90
Falta de compromiso de los directivos	30	3	90
Reputación de la empresa	40	2	80

Fuente: Elaborado por el autor en base a los datos de la empresa CIM en el período 2014-2017

Se identificaron un total de veinte y ocho riesgos que en promedio tienen una calificación de riesgo puro empresarial de noventa y cinco que en nuestra escala de calificación es un riesgo inaceptable para la empresa, es necesario indicar que esta actividad económica no puede desarrollarse sin una gestión de riesgos adecuada debido a que esta actividad económica se presta para realizar fraudes tributarios, ser presa fácil del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, además en una estructura familiar sin los debidos controles se prepara más este escenario que deja a la empresa sin protección contra estos riesgos operacionales.

Debido a que la herramienta de gestión de riesgo operativo que es objeto de este trabajo de titulación es el protocolo familiar a continuación se propondrán controles que serán plasmados en esta herramienta a fin de gestionar el riesgo puro de la empresa.

2.6. Controles propuestos.

Las propuestas de control forman parte integrante del documento de protocolo familiar a fin de que al definir estos aspectos detallados pueda mitigarse el riesgo mediante su ejecución oportuna.

A continuación se detallan las actividades propuestas para cada riesgo operativo descrito anteriormente:

Tabla 8 - Propuesta Controles Internos 1/2

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	Definir la Misión empresarial
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	Definir la Visión de la empresa
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	Definir claramente el objeto social
Incumplimiento de normativas para la actividad	Definir las actividades económicas
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	Establecer los valores familiares
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	Definir un plan de responsabilidad social
Materialización de riesgos operativos no identificados	Identificar los riesgos empresariales

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 9 - Propuesta Controles Internos 2/2

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	Crear un Consejo de Familia
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	Definir funciones a los Miembros del Directorio
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	Definir perfiles para Cargos Directivos
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos cercanos

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	Fijación de remuneraciones
Falta de supervisión a los trabajadores	Fijación de horarios de trabajo
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	Políticas de contratación de personal externo
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	Políticas de uso de bienes de la empresa
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	Fijación de utilidades y reservas
Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	Definir componentes del Patrimonio familiar
Software desactualizados, sin equipamiento informático	Definir un plan de seguridad en la Información
Información mal digitada, informes inexactos	Automatización de procesos
Falsificación de documentos	Crear un manual de procesos
Duplicidad de funciones	Crear un manual de perfiles de cargo

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar
Obras inconclusas o con pérdidas	Definir la profesionalización para los miembros de la familia
Ingreso de personas no deseadas a la empresa	Tratamiento de Familiares políticos
Paralización de actividades empresariales	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones
Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	Establecer políticas de retiro

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar
Comportamientos inadecuados de miembros de familia	Definición de faltas
Falta de compromiso de los directivos	Definición de sanciones
Reputación de la empresa	Exclusión de miembros familiares

Fuente: Elaborado por el autor

Es importante destacar que los controles propuestos buscan mitigar la probabilidad de ocurrencia del riesgo operativo a fin de disminuir su impacto en la empresa familiar.

Estos controles internos propuestos para desarrollar dentro del protocolo familiar deben ser ponderados para poder identificar el porcentaje en el que ayudan a disminuir el riesgo puro empresarial, en base a su efectividad y en base a la ejecución del control.

Con el fin de poder contar con parámetros correctos para una evaluación de los controles internos propuestos, estos dos elementos se medirán en base al:

- Tipo de control.
- Procedimiento de control.
- Documentación de control.
- Aplicación del control.
- Ambiente de control.
- Comportamiento conductual.
- Evaluación del control.
- Responsabilidad de control.

Estos elementos nos permitirán obtener un promedio de la efectividad y ejecución del control con la siguiente escala de valores:

Tabla 10 - Tabla ponderación del Control Interno

CONTROL INTERNO PROPUESTO EN EL PROTOCOLO FAMILIAR		
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE
	30%	MODERADA
	15%	DEBIL
EJECUCIÓN	45%	ALTA
	30%	MEDIA
	15%	BAJA

Fuente: COSO ERM - material didáctico

A continuación mediré cada control interno propuesto para desarrollar en el Protocolo Familiar a fin de encontrar este promedio ponderado tomando en cuenta que la empresa contribuye altamente en la ejecución del control propuesto:

Tabla 11 - Ponderación Controles Internos 1/7

CONTROL INTERNO - PONDERACIÓN PROPUESTA											
Definir la Misión empresarial			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENT O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDA D DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%			45%	45%	41%
	30%	MODERADA					30%	30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%	45%			45%	45%	41%
	30%	MEDIA					30%	30%			
	15%	BAJA									
											83%
Definir la Visión de la empresa			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENT O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDA D DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	43%
	30%	MODERADA						30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	
	30%	MEDIA						30%			43%
	15%	BAJA									
											86%
Definir claramente el objeto social			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENT O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDA D DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%		45%	45%	45%	45%	45%	45%	43%
	30%	MODERADA		30%							
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%	45%	45%	45%	45%	45%	
	30%	MEDIA		30%							43%
	15%	BAJA									
											86%
Definir las actividades económicas			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENT O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDA D DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%		45%		45%	45%	45%	45%	41%
	30%	MODERADA		30%		30%					
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%		45%		45%	45%	
	30%	MEDIA		30%		30%		30%			39%
	15%	BAJA									
											81%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Tabla 12 - Ponderación Controles Internos 2/7

Establecer los valores familiares			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%		45%	45%	45%	45%	45%	43%
	30%	MODERADA			30%						
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%		45%	45%	45%	45%	45%	43%
	30%	MEDIA			30%						
	15%	BAJA									
											86%
Definir un plan de responsabilidad social			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%			45%	45%		45%	45%	39%
	30%	MODERADA		30%	30%			30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%		45%	45%	45%	45%	45%	43%
	30%	MEDIA			30%						
	15%	BAJA									
											83%
Identificar los riesgos empresariales			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MODERADA				30%	30%	30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MEDIA				30%	30%	30%			
	15%	BAJA									
											79%
Crear un Consejo de Familia			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	43%
	30%	MODERADA						30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	43%
	30%	MEDIA						30%			
	15%	BAJA									
											86%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Tabla 13 - Ponderación Controles Internos 3/7

Definir funciones a los Miembros del Directorio			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%		45%		45%	45%	45%	45%	41%
	30%	MODERADA		30%		30%					
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%		45%	45%	45%	45%	41%
	30%	MEDIA		30%		30%					
	15%	BAJA									
											83%
Definir perfiles para Cargos Directivos			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA									
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MEDIA									45%
	15%	BAJA									
											90%
Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos cercanos			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%			45%	45%		45%	45%	39%
	30%	MODERADA		30%	30%			30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%		45%	45%	45%	45%	45%	43%
	30%	MEDIA			30%						
	15%	BAJA									
											83%
Fijación de remuneraciones			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MODERADA				30%	30%	30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MEDIA				30%	30%	30%			
	15%	BAJA									
											79%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Tabla 14 - Ponderación Controles Internos 4/7

Fijación de horarios de trabajo			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	43%
	30%	MODERADA						30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	
	30%	MEDIA						30%			43%
	15%	BAJA									
											86%
Políticas de contratación de personal externo			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%		45%	45%			45%	45%	39%
	30%	MODERADA		30%			30%	30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%	45%			45%	45%	
	30%	MEDIA		30%			30%	30%			39%
	15%	BAJA									
											79%
Políticas de uso de bienes de la empresa			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%			45%	45%	45%	41%
	30%	MODERADA				30%	30%				
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%				45%	45%	
	30%	MEDIA				30%	30%	30%			39%
	15%	BAJA									
											81%
Fijación de utilidades y reservas			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%			45%		45%	45%	39%
	30%	MODERADA			30%	30%		30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%				45%	45%	45%	45%	
	30%	MEDIA		30%	30%	30%					39%
	15%	BAJA									
											79%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Tabla 15 - Ponderación Controles Internos 5/7

Definir componentes del Patrimonio familiar		TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MODERADA			30%	30%	30%			
	15%	DEBIL								
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MEDIA			30%	30%	30%			
	15%	BAJA								
										79%
Definir un plan de seguridad en la Información		TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA								
	15%	DEBIL								
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%				45%	45%	
	30%	MEDIA			30%	30%	30%			39%
	15%	BAJA								
										84%
Automatización de procesos		TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	43%
	30%	MODERADA		30%						
	15%	DEBIL								
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%				45%	45%	
	30%	MEDIA		30%	30%	30%	30%			38%
	15%	BAJA								
										81%
Crear un manual de procesos		TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA								
	15%	DEBIL								
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%		45%		45%	45%	
	30%	MEDIA		30%	30%		30%			39%
	15%	BAJA								
										84%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Tabla 16 - Ponderación Controles Internos 6/7

Crear un manual de perfiles de cargo			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%			45%	45%		45%	45%	39%
	30%	MODERADA		30%	30%			30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%		45%	45%	45%	45%	45%	
	30%	MEDIA			30%						43%
	15%	BAJA									83%
Definir la profesionalización para los miembros de la familia			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA									
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%				45%	45%	39%
	30%	MEDIA				30%	30%	30%			
	15%	BAJA									84%
Tratamiento de Familiares políticos			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%		45%	45%	43%
	30%	MODERADA						30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%	45%	45%				45%	45%	
	30%	MEDIA				30%	30%	30%			39%
	15%	BAJA									83%
Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA									
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%		45%	45%	45%	45%	
	30%	MEDIA		30%		30%					41%
	15%	BAJA									86%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Tabla 17 - Ponderación Controles Internos 7/7

Establecer políticas de retiro			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA									
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%			45%	45%	45%	
	30%	MEDIA		30%		30%	30%				39%
	15%	BAJA									
											84%
Definición de faltas			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA									
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%		45%	45%	45%	45%	
	30%	MEDIA		30%		30%					41%
	15%	BAJA									
											86%
Definición de sanciones			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
	30%	MODERADA									
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%						45%	45%	34%
	30%	MEDIA		30%	30%		30%	30%			
	15%	BAJA				15%					
											79%
Exclusión de miembros familiares			TIPO CONTROL	PROCEDIMIENTO DE CONTROL	DOCUMENTACIÓN CONTROL	APLICACIÓN CONTROL	AMBIENTE DE CONTROL	COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL	EVALUACIÓN CONTROL	RESPONSABILIDAD DE CONTROL	PROMEDIO
EFECTIVIDAD	45%	FUERTE	45%		45%		45%		45%	45%	39%
	30%	MODERADA		30%		30%		30%			
	15%	DEBIL									
EJECUCIÓN	45%	ALTA	45%		45%		45%		45%	45%	
	30%	MEDIA				30%		30%			38%
	15%	BAJA		15%							
											77%

Fuente: COSO ERM - Elaborado por el autor

Luego de haber obtenido un promedio de ponderación del riesgo para cada control propuesto, se procede multiplicar el riesgo puro inicial por el porcentaje de mitigación a fin de obtener el valor de mitigación del riesgo de la siguiente manera:

Tabla 18 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 1/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Riesgo Puro	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	30	2	60	Definir la Misión empresarial	60	83%	50
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	30	4	120	Definir la Visión de la empresa	120	86%	104
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	40	1	40	Definir claramente el objeto social	40	86%	35
Incumplimiento de normativas para la actividad	40	1	40	Definir las actividades económicas	40	81%	32
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	40	2	80	Establecer los valores familiares	80	86%	69
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	30	2	60	Definir un plan de responsabilidad social	60	83%	50
Materialización de riesgos operativos no identificados	30	3	90	Identificar los riesgos empresariales	90	79%	71

Fuente: Elaborado por el autor con los datos obtenidos de ponderación de controles internos

Tabla 19 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 2/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Riesgo Puro	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	40	4	160	Crear un Consejo de Familia	160	86%	138
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	30	3	90	Definir funciones a los Miembros del Directorio	90	83%	74
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	40	2	80	Definir perfiles para Cargos Directivos	80	90%	72
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	30	3	90	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos cercanos	90	83%	74

Fuente: Elaborado por el autor con los datos obtenidos de ponderación de controles internos

Tabla 20 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 3/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Riesgo Puro	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	30	3	90	Fijación de remuneraciones	90	79%	71
Falta de supervisión a los trabajadores	20	4	80	Fijación de horarios de trabajo	80	86%	69
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	40	3	120	Políticas de contratación de personal externo	120	79%	95
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	20	4	80	Políticas de uso de bienes de la empresa	80	81%	65
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	40	4	160	Fijación de utilidades y reservas	160	79%	126
Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	40	3	120	Definir componentes del Patrimonio familiar	120	79%	95
Software desactualizados, sin equipamiento informático	40	3	120	Definir un plan de seguridad en la Información	120	84%	101
Información mal digitada, informes inexactos	30	3	90	Automatización de procesos	90	81%	73
Falsificación de documentos	40	3	120	Crear un manual de procesos	120	84%	101
Duplicidad de funciones	40	4	160	Crear un manual de perfiles de cargo	160	83%	132

Fuente: Elaborado por el autor con los datos obtenidos de ponderación de controles internos

Tabla 21 - Cálculo Mitigación de Riesgo Puro 4/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Riesgo Puro	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo
Obras inconclusas o con pérdidas	40	1	40	Definir la profesionalización para los miembros de la familia	40	84%	34
Ingreso de personas no deseadas a la empresa	20	3	60	Tratamiento de Familiares políticos	60	83%	50
Paralización de actividades empresariales	30	4	120	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones	120	86%	104
Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	40	3	120	Establecer políticas de retiro	120	84%	101

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Riesgo Puro	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo
Comportamientos inadecuados de miembros de familia	30	3	90	Definición de faltas	90	86%	78
Falta de compromiso de los directivos	30	3	90	Definición de sanciones	90	79%	71
Reputación de la empresa	40	2	80	Exclusión de miembros familiares	80	77%	62

Fuente: Elaborado por el autor con los datos obtenidos de ponderación de controles internos

Una vez calculada la mitigación del riesgo es necesario calcular el riesgo residual que la empresa posee con el fin de verificar la disminución en la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado.

Tabla 22 - Cálculo de Riesgo Residual 1/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	30	2	60	Definir la Misión empresarial	83%	50	30	0.35	11
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	30	4	120	Definir la Visión de la empresa	86%	104	30	0.55	17
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	40	1	40	Definir claramente el objeto social	86%	35	40	0.14	6
Incumplimiento de normativas para la actividad	40	1	40	Definir las actividades económicas	81%	32	40	0.19	8
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	40	2	80	Establecer los valores familiares	86%	69	40	0.28	11
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	30	2	60	Definir un plan de responsabilidad social	83%	50	30	0.35	11
Materialización de riesgos operativos no identificados	30	3	90	Identificar los riesgos empresariales	79%	71	30	0.64	19

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 23 - Cálculo de Riesgo Residual 2/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	40	4	160	Crear un Consejo de Familia	86%	138	40	0.55	22
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	30	3	90	Definir funciones a los Miembros del Directorio	83%	74	30	0.53	16
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	40	2	80	Definir perfiles para Cargos Directivos	90%	72	40	0.20	8
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	30	3	90	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos	83%	74	30	0.53	16

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 24 - Cálculo de Riesgo Residual 3/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	30	3	90	Fijación de remuneraciones	79%	71	30	0.64	19
Falta de supervisión a los trabajadores	20	4	80	Fijación de horarios de trabajo	86%	69	20	0.55	11
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	40	3	120	Políticas de contratación de personal externo	79%	95	40	0.64	26
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	20	4	80	Políticas de uso de bienes de la empresa	81%	65	20	0.78	16
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	40	4	160	Fijación de utilidades y reservas	79%	126	40	0.85	34
Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	40	3	120	Definir componentes del Patrimonio familiar	79%	95	40	0.64	26
Software desactualizados, sin equipamiento informático	40	3	120	Definir un plan de seguridad en la Información	84%	101	40	0.47	19
Información mal digitada, informes inexactos	30	3	90	Automatización de procesos	81%	73	30	0.58	17
Falsificación de documentos	40	3	120	Crear un manual de procesos	84%	101	40	0.47	19
Duplicidad de funciones	40	4	160	Crear un manual de perfiles de cargo	83%	132	40	0.70	28

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 25 - Cálculo de Riesgo Residual 4/4

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual
Obras inconclusas o con pérdidas	40	1	40	Definir la profesionalización para los miembros de la familia	84%	34	40	0.16	6
Ingreso de personas no deseadas a la empresa	20	3	60	Tratamiento de Familiares políticos	83%	50	20	0.53	11
Paralización de actividades empresariales	30	4	120	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones	86%	104	30	0.55	17
Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	40	3	120	Establecer políticas de retiro	84%	101	40	0.47	19

Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual
Comportamientos inadecuados de miembros de familia	30	3	90	Definición de faltas	86%	78	30	0.41	12
Falta de compromiso de los directivos	30	3	90	Definición de sanciones	79%	71	30	0.64	19
Reputación de la empresa	40	2	80	Exclusión de miembros familiares	77%	62	40	0.46	19

Fuente: Elaborado por el autor

A continuación presentamos un resumen del riesgo puro de la empresa y su disminución mediante la aplicación de los controles propuestos:

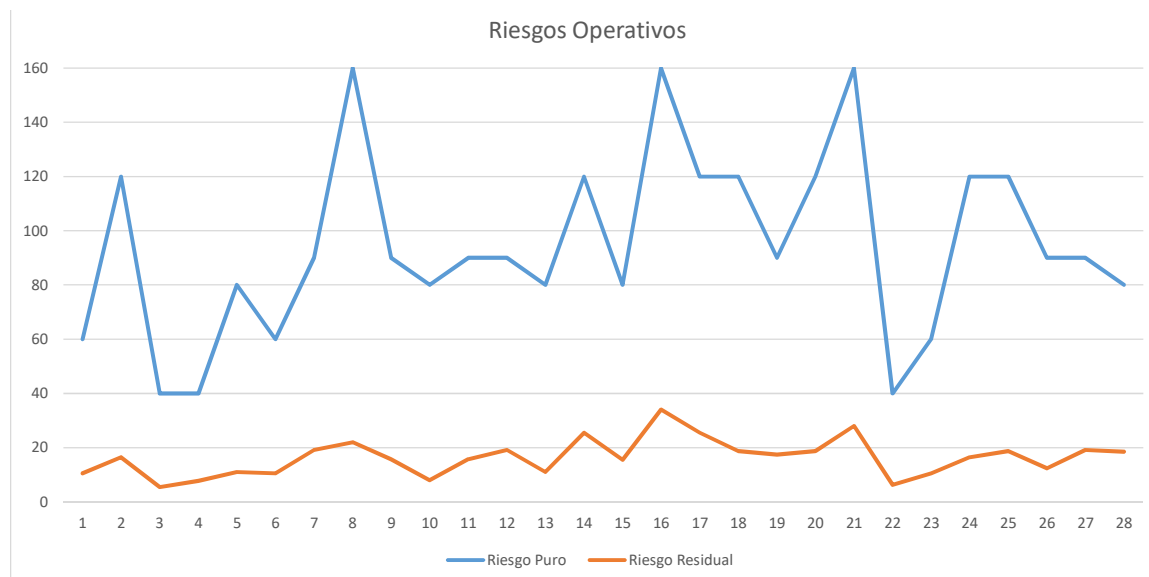
Tabla 26 - Comparativo Riesgo Puro vs Riesgo Residual

Riesgos Operacionales	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Riesgo Residual
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	60	Definir la Misión empresarial	11
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	120	Definir la Visión de la empresa	17
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	40	Definir claramente el objeto social	6
Incumplimiento de normativas para la actividad	40	Definir las actividades económicas	8
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	80	Establecer los valores familiares	11
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	60	Definir un plan de responsabilidad social	11
Materialización de riesgos operativos no identificados	90	Identificar los riesgos empresariales	19
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	160	Crear un Consejo de Familia	22
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	90	Definir funciones a los Miembros del Directorio	16
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	80	Definir perfiles para Cargos Directivos	8
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	90	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos	16
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	90	Fijación de remuneraciones	19
Falta de supervisión a los trabajadores	80	Fijación de horarios de trabajo	11
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	120	Políticas de contratación de personal externo	26
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	80	Políticas de uso de bienes de la empresa	16
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	160	Fijación de utilidades y reservas	34
Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	120	Definir componentes del Patrimonio familiar	26
Software desactualizados, sin equipamiento informático	120	Definir un plan de seguridad en la Información	19
Información mal digitada, informes inexactos	90	Automatización de procesos	17
Falsificación de documentos	120	Crear un manual de procesos	19
Duplicidad de funciones	160	Crear un manual de perfiles de cargo	28
Obras inconclusas o con pérdidas	40	Definir la profesionalización para los miembros de la familia	6
Ingreso de personas no deseadas a la empresa	60	Tratamiento de Familiares políticos	11
Paralización de actividades empresariales	120	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones	17
Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	120	Establecer políticas de retiro	19
Comportamientos inadecuados de miembros de familia	90	Definición de faltas	12
Falta de compromiso de los directivos	90	Definición de sanciones	19
Reputación de la empresa	80	Exclusión de miembros familiares	19

Fuente: Elaborado por el autor

En el siguiente gráfico podemos evidenciar claramente que al introducir controles internos en la organización y realizar un correcta gestión de los riesgos operativos disminuimos notablemente la probabilidad de materialización de estos riesgos.

Figura 1 - Gráfico riesgo puro y riesgo residual



Fuente: Elaborado por el autor

2.7. Monitoreo, supervisión y mejora continua.

Los controles propuestos deben ser constantemente monitoreados a fin de detectar aquellos que son obsoletos por el desarrollo y avance de tecnologías, que controles son necesarios reemplazar o mejorar a fin de lograr los objetivos empresariales y disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

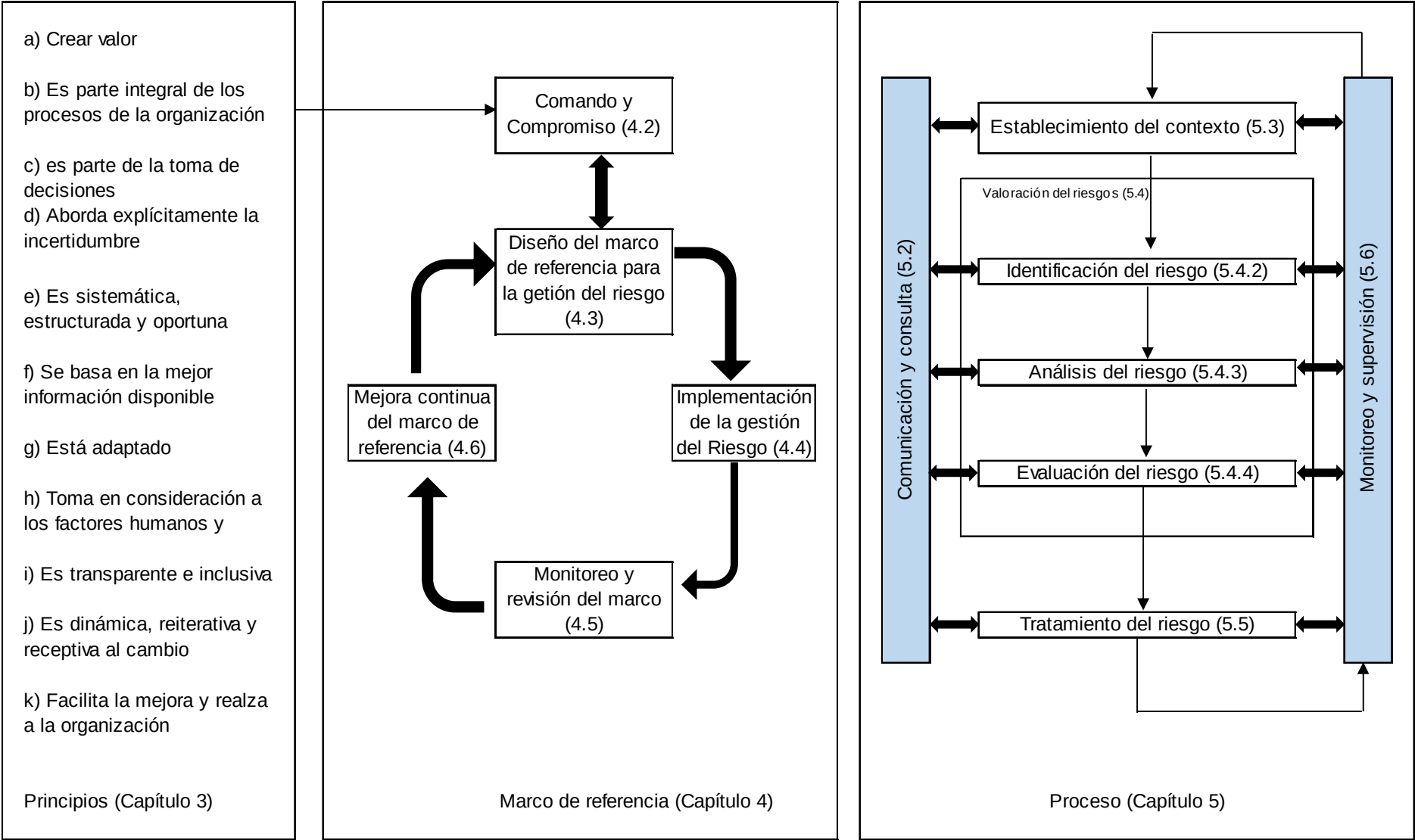
En este punto de monitoreo y supervisión de los riesgos aplicaremos la ISO31000 que detalla y pone énfasis en el seguimiento y revisión del modelo elegido y el mejoramiento continuo del modelo a aplicar en las empresas u organizaciones.

Es muy importante destacar que es una obligación de la dirección realizar este procedimiento de monitoreo y supervisión, caso contrario únicamente tendremos documentos escritos desactualizados que no van acorde a la realidad económica de la empresa y de sus actividades diarias.

El monitoreo y supervisión pretende generar ese valor agregado al modelo de gestión de riesgos que se está aplicando, debido a que dinamiza y flexibiliza los controles planteados a fin de mejorar su resultado en la mitigación de riesgos.

A continuación se detalla el cuadro que plantea la ISO31000 para la gestión del riesgo, luego explicaré como hemos aplicado estos principios planteados:

Tabla 27 - ISO 31000 Modalidad
INEN - ISO 31000



Fuente: ISO 31000 - Elaborado por el autor

Esta norma plantea el compromiso de la dirección para la gestión de riesgos indicando las ventajas de crear un modelo de gestión de riesgos flexible y adaptado a la organización, este modelo personalizado que se plantea en este trabajo de titulación es el Protocolo Familiar que prevé soluciones a situaciones conflictivas dentro de una empresa familiar a fin de que su ocurrencia no afecte la parte operacional de la empresa.

En el punto de implementación de la gestión de riesgos utilizamos la normativa planteada en COSO III a fin de realizar una correcta identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos.

En el monitoreo y revisión del modelo y resultados encontrados, es necesario indicar que las respuestas a los riesgos encontrados pueden ser: evitar, compartir, reducir y aceptar el riesgo.

En este punto es necesario que la dirección establezca una medida de riesgo empresarial que será el marco de revisión pues el apetito al riesgo a la que cada empresa se somete depende únicamente de las directrices que la administración resuelva.

La mejora continua del marco de referencia o modelo planteado se logra especificando un tiempo de revisión obligatoria por parte de los miembros del directorio, es decir especificar el espacio de tiempo necesario para revisar y actualizar el documento de protocolo familiar.

2.8. Indicadores Adicionales.

A fin de ayudar a la tarea de monitoreo y supervisión del directorio, se deben establecer parámetros que permitan medir el cumplimiento del control planteado y su efectividad, de este manera se podrá identificar de mejor manera actividades adicionales que permitan mejorar el control planteado, en este caso de acuerdo a los controles planteados se proponen los siguientes indicadores:

Tabla 28 - Indicadores Monitoreo y Supervisión 1/3

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	Definir la Misión empresarial	Proyectos Ejecutados / Proyectos Planificados
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	Definir la Visión de la empresa	Objetivos Cumplidos / Objetivos planteados
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	Definir claramente el objeto social	Actividades económicas desarrolladas / Actividades económicas planteadas
Incumplimiento de normativas para la actividad	Definir las actividades económicas	Reportes Requeridos / Reportes Enviados
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	Establecer los valores familiares	No. De Reportes ROII (Reporte Operaciones Inusuales e Injustificadas) enviados a al UAFE
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	Definir un plan de responsabilidad social	Permisos Ambientales otorgados / Permisos Ambientales aplicados
Materialización de riesgos operativos no identificados	Identificar los riesgos empresariales	Metodología Aplicada / Metodología Planteada
Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	Crear un Consejo de Familia	Conflictos presentados / Conflictos solucionados
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	Definir funciones a los Miembros del Directorio	Metas cumplidas / Metas planteadas
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	Definir perfiles para Cargos Directivos	% de cumplimiento de metas
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos cercanos	No. De Exempleados / No. Total de Empleados

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 29 - Indicadores Monitoreo y Supervisión 2/3

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	Fijación de remuneraciones	Nómina Familiar / Nómina Total
Falta de supervisión a los trabajadores	Fijación de horarios de trabajo	Horas de trabajo cumplidas / Horas de trabajo planificadas
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	Políticas de contratación de personal externo	No. Empleados Familiares / No. Empleados Totales
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	Políticas de uso de bienes de la empresa	No. Reparaciones de Bienes
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	Fijación de utilidades y reservas	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Planificado
Software desactualizados, sin equipamiento informático	Definir un plan de seguridad en la Información	No. sistemas informaticos actualizados / No. Total de sistemas utilizados
Información mal digitada, informes inexactos	Automatización de procesos	No. De corrección de comprobantes ingresados / No. Total de comprobantes
Falsificación de documentos	Crear un manual de procesos	Procesos Identificados por escrito / Procesos totales
Duplicidad de funciones	Crear un manual de perfiles de cargo	Perfiles de cargo definidos / Perfiles de cargo totales

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 30 - Indicadores Monitoreo y Supervisión 3/3

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
Obras inconclusas o con pérdidas	Definir la profesionalización para los miembros de la familia	No. Familiares Profesionales / No. Familiares Totales
Paralización de actividades empresariales	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones	No.Socios Nuevos / No. Total de socios
Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
Falta de compromiso de los directivos	Definición de sanciones	Miembros Sancionados / Total de Miembros
Reputación de la empresa	Exclusión de miembros familiares	Miembros Excluidos / Total de Miembros

Fuente: Elaborado por el autor

En este punto se proponen adicionalmente dos indicadores de la normativa Basilea II que son: requerimiento mínimo de capital y el método del Indicador básico para requerimientos de capital por riesgo operacional.

Estos dos indicadores deben ser planteados por el directorio de la empresa sin embargo para este caso se propone la siguiente fórmula de cálculo:

Requerimiento mínimo de capital: Costo del Proyecto planteado * 75%

Ejemplo: Costo del Proyecto planteado \$1800.000 * 75% = \$1.350.000.00

Requerimiento mínimo de capital por riesgo operativo calculado con el método del Indicador Básico: Ingresos del Proyecto planteado * 50%

Ejemplo: Ingresos del Proyecto planteado \$2200.000 * 50%= \$1.100.000.00

Es necesario que la empresa vaya registrando los eventos de riesgo que suceden a fin de guardar información estadística de conflictos y soluciones anteriores en la empresa, se sugiere el siguiente formato:

Tabla 31 - Ficha Registro de Riesgos Ocurridos

Registro de Riesgos Reales			
Nº	DESCRIPCIÓN	EVENTO 1	EVENTO 2
1	Detalle del Evento		
2	Fecha de Inicio		
3	Fecha de Finalización		
4	Fecha de identificación		
5	Fecha de Contabilización		
6	Cuántía Pérdida		
7	Cuántía Recuperada		
8	Clase de Operativo		
9	Producto / servicio afectado		
10	Cuentas afectadas		
11	Proceso		
12	Tipo de Pérdidas		
13	Descripción del evento		
15	Líneas Operativas		

Fuente: Elaborado por el autor

2.9. Reflexiones del capítulo.

En este capítulo se observa que la gestión de riesgos operativos en una empresa familiar no es un proceso opcional sino más bien una obligación de los miembros del directorio a fin de poder rendir cuentas correctamente a sus grupos de interés.

El tratamiento de los riesgos operacionales debe estar establecido claramente a través de un proceso de identificación, evaluación, monitoreo y supervisión de los riesgos a fin de que se pueda realizar un correcto seguimiento de los controles internos planteados mediante los indicadores que servirán de alerta para poder detectar un control interno que ya sea obsoleto.

La calificación del riesgo operacional sirve para determinar los puntos que debe contener el protocolo familiar, pues el objetivo de tener una guía de implementación es lograr que los riesgos operacionales sean gestionados adecuadamente a fin de logra el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados.

3. Capítulo III – Guía de implementación del Protocolo Familiar.

3.1. Introducción.

Luego de realizar el proceso de identificación, medición, evaluación y seguimiento de los riesgos operacionales de la empresa, e identificar claramente las directrices para el tratamiento de los riesgos en este capítulo se establecerá una guía de implementación del Protocolo Familiar para las empresas con el fin de poder facilitar su desarrollo y ejecución dentro de las organizaciones.

Esta guía pretende establecer los objetivos que tiene el protocolo familiar, y además ser un documento base de fácil entendimiento y acceso para los miembros del directorio que en varias ocasiones no están familiarizados con el concepto de gestión de riesgos operativos empresariales; por este motivo esta guía pretende abarcar varios puntos a desarrollar a fin de garantizar la definición de estrategias para el tratamiento de riesgos operativos en las empresas familiares.

3.2. Identificación de objetivos del Protocolo Familiar.

Los riesgos operacionales identificados deben agruparse a fin de que los controles internos planteados generen una alta probabilidad en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por ello estableceremos los objetivos que tiene el protocolo familiar para el tratamiento de los riesgos operacionales identificados y a la vez los controles internos que fueron propuestos:

- Definir el rumbo de la empresa familiar en un período de tiempo.
- Buscar instancias para solucionar conflictos familiares.
- Establecer los aspectos administrativos básicos para el funcionamiento de la empresa familiar.
- Instaurar a la empresa en el tiempo durante varias generaciones.
- Definir sanciones por mal comportamiento de los miembros de familia.

A continuación detallaremos como estos objetivos planteados agrupan a los riesgos operacionales identificados y los controles internos propuestos, a fin de garantizar que estos objetivos ayudan a mejorar el funcionamiento operativo de la empresa:

Tabla 32 - Identificación Objetivos del Protocolo Familiar 1/3

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	OBJETIVOS
Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	Definir la Misión empresarial	Definir el rumbo de la empresa familiar en un período corto de tiempo
Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	Definir la Visión de la empresa	
Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	Definir claramente el objeto social	
Incumplimiento de normativas para la actividad	Definir las actividades económicas	
Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	Establecer los valores familiares	
Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	Definir un plan de responsabilidad social	
Materialización de riesgos operativos no identificados	Identificar los riesgos empresariales	

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	OBJETIVOS
Conflictos familiares con repercusión en la empresa	Crear un Consejo de Familia	Buscar instancias para solucionar conflictos familiares
Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	Definir funciones a los Miembros del Directorio	
Fraude interno - falsificación documentos- falta definir funciones	Definir perfiles para Cargos Directivos	
Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos cercanos	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 33 - Identificación Objetivos del Protocolo Familiar 2/3

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	OBJETIVOS
Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	Fijación de remuneraciones	Establecer los aspectos administrativos básicos para el funcionamiento de la empresa familiar
Falta de supervisión a los trabajadores	Fijación de horarios de trabajo	
Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	Políticas de contratación de personal externo	
Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	Políticas de uso de bienes de la empresa	
Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	Fijación de utilidades y reservas	
Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	Definir componentes del Patrimonio familiar	
Software desactualizados, sin equipamiento informático	Definir un plan de seguridad en la Información	
Información mal digitada, informes inexactos	Automatización de procesos	
Falsificación de documentos	Crear un manual de procesos	
Duplicidad de funciones	Crear un manual de perfiles de cargo	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 34 - Identificación de Objetivos del Protocolo Familiar 3/3

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	OBJETIVOS
Obras inconclusas o con pérdidas	Definir la profesionalización para los miembros de la familia	Instaurar a la empresa en el tiempo durante varias generaciones
Ingreso de personas no deseadas a la empresa	Tratamiento de Familiares políticos	
Paralización de actividades empresariales	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones	
Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	Establecer políticas de retiro	

Riesgos Operacionales	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	OBJETIVOS
Comportamientos inadecuados de miembros de familia	Definición de faltas	Definir sanciones por mal comportamiento de los miembros de familia
Falta de compromiso de los directivos	Definición de sanciones	
Reputación de la empresa	Exclusión de miembros familiares	

Fuente: Elaborado por el autor

Los objetivos planteados pretenden lograr que la empresa familiar pueda funcionar correctamente sin que intervengan los conflictos familiares en sus actividades diarias, logrando así mitigar sus riesgos operativos al tener por escrito previsto varias soluciones a situaciones de riesgo que puedan presentarse.

Por ello en base a estos objetivos se plantean algunos puntos a desarrollar en el protocolo familiar, con el fin de viabilizar el cumplimiento de estos objetivos planteados:

Tabla 35 - Componentes del Protocolo Familiar

OBJETIVOS	PROTOCOLO FAMILIAR
Definir el rumbo de la empresa familiar en un período corto de tiempo	Misión
	Visión
	Objeto social
	Actividades Económicas
	Valores Familiares
	Responsabilidad Social
	Riesgos Empresariales
OBJETIVOS	PROTOCOLO FAMILIAR
Buscar instancias para solucionar conflictos familiares	Consejo de Familia
	Miembros del Directorio
	Cargos Directivos
	Relaciones Laborales Familiares
OBJETIVOS	PROTOCOLO FAMILIAR
Establecer los aspectos administrativos básicos para el funcionamiento de la empresa familiar	Fijación de remuneraciones
	Fijación de horarios de trabajo
	Contratación de personal externo
	Uso de bienes de la empresa
	Fijación de utilidades y reservas
	Patrimonio familiar
	Seguridad en la Información
	Automatización de procesos
	Manual de procesos
	Manual de perfiles de cargo
OBJETIVOS	PROTOCOLO FAMILIAR
Instaurar a la empresa en el tiempo durante varias generaciones	Profesionalización
	Tratamiento de Familiares políticos
	Cesión de acciones o participaciones
	Políticas de retiro
OBJETIVOS	PROTOCOLO FAMILIAR
Definir sanciones por mal comportamiento de los miembros de familia	Definición de faltas
	Definición de sanciones
	Exclusión de miembros familiares

Fuente: Elaborado por el autor

Es necesario agrupar a los aspectos del protocolo familiar que fueron definidos anteriormente en cinco grupos a fin de organizar de mejor manera el desarrollo de estos aspectos por parte de la junta directiva de una empresa familiar, de esta manera:

Tabla 36 - Aspectos y Componentes del Protocolo Familiar

PROTOCOLO FAMILIAR		
PROTOCOLO FAMILIAR	Aspectos de Gobierno corporativo	Misión
		Visión
		Objeto social
		Actividades Económicas
		Valores Familiares
		Responsabilidad Social
		Riesgos Empresariales
	Secciones de Gobierno Empresarial	Consejo de Familia
		Miembros del Directorio
		Cargos Directivos
		Relaciones Laborales Familiares
	Aspectos Administrativos	Fijación de remuneraciones
		Fijación de horarios de trabajo
		Contratación de personal externo
		Uso de bienes de la empresa
		Fijación de utilidades y reservas
		Patrimonio familiar
		Seguridad en la Información
		Automatización de procesos
		Manual de procesos
		Manual de perfiles de cargo
	Sucesión Familiar	Profesionalización
		Tratamiento de Familiares políticos
		Cesión de acciones o participaciones
		Políticas de retiro
	Políticas de sanciones	Definición de faltas
		Definición de sanciones
		Exclusión de miembros familiares

Fuente: Elaborado por el autor

Por lo tanto el formato del protocolo familiar para este caso de estudio, una empresa familiar con una actividad económica de construcción de inmuebles quedaría de la siguiente manera:

Tabla 37 - Formato de protocolo familiar con calificación de riesgos 1/3

AMBIENTE DE CONTROL - COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN			IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES					ACTIVIDADES DE CONTROL						MONITOREO Y SUPERVISIÓN
PROTOCOLO FAMILIAR			OBJETIVOS	Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
PROTOCOLO FAMILIAR	Aspectos de Gobierno corporativo	Misión	Definir el rumbo de la empresa familiar en un período corto de tiempo	Proyectos inmobiliarios sin estudios adecuados	30	2	60	Definir la Misión empresarial	83%	50	30	0.35	11	Proyectos Ejecutados / Proyectos Planificados
		Visión		Empresa sin objetivos ni metas a largo plazo	30	4	120	Definir la Visión de la empresa	86%	104	30	0.55	17	Objetivos Cumplidos / Objetivos planteados
		Objeto social		Desarrollo de actividades inadecuadas pérdida de recursos	40	1	40	Definir claramente el objeto social	86%	35	40	0.14	6	Actividades economicas desarrolladas / Actividades económicas planteadas
		Actividades Económicas		Incumplimiento de normativas para la actividad	40	1	40	Definir las actividades económicas	81%	32	40	0.19	8	Reportes Requeridos / Reportes Enviados
		Valores Familiares		Fraude externo - lavado de activos o financiamiento del terrorismo	40	2	80	Establecer los valores familiares	86%	69	40	0.28	11	No. De Reportes ROI (Reporte Operaciones Inusuales e Injustificadas) enviados a al UAFE
		Responsabilidad Social		Daños al medio ambiente o lugar de ubicación de la empresa	30	2	60	Definir un plan de responsabilidad social	83%	50	30	0.35	11	Permisos Ambientales otorgados / Permisos Ambientales aplicados
		Riesgos Empresariales		Materialización de riesgos operativos no identificados	30	3	90	Identificar los riesgos empresariales	79%	71	30	0.64	19	Metodología Aplicada / Metodología Planteada
			OBJETIVOS	Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
	Secciones de Gobierno Empresarial	Consejo de Familia	Buscar instancias para solucionar conflictos familiares	Conflictos familiares con repercusión en la empresa	40	4	160	Crear un Consejo de Familia	86%	138	40	0.55	22	Conflictos presentados / Conflictos solucionados
		Miembros del Directorio		Directorio sin funciones definidas para rendir cuentas	30	3	90	Definir funciones a los Miembros del Directorio	83%	74	30	0.53	16	Metas cumplidas / Metas planteadas
		Cargos Directivos		Fraude interno - falsificación documentos-falta definir funciones	40	2	80	Definir perfiles para Cargos Directivos	90%	72	40	0.20	8	% de cumplimiento de metas
		Relaciones Laborales Familiares		Fuga de cerebros a grupos familiares cercanos	30	3	90	Definir políticas para las relaciones laborales Familiares y con grupos económicos cercanos	83%	74	30	0.53	16	No. De Exempleados / No. Total de Empleados

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 38 - Formato de protocolo familiar con calificación de riesgos 2/3

AMBIENTE DE CONTROL - COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN			IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES				ACTIVIDADES DE CONTROL						MONITOREO Y SUPERVISIÓN	
			OBJETIVOS	Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
PROTOCOLO FAMILIAR	Aspectos Administrativos	Fijación de remuneraciones	Establecer los aspectos administrativos básicos para el funcionamiento de la empresa familiar	Fraude - Mezcla de gastos personales con gastos empresariales	30	3	90	Fijación de remuneraciones	79%	71	30	0.64	19	Nómina Familiar / Nómina Total
		Fijación de horarios de trabajo		Falta de supervisión a los trabajadores	20	4	80	Fijación de horarios de trabajo	86%	69	20	0.55	11	Horas de trabajo cumplidas / Horas de trabajo planificadas
		Contratación de personal externo		Falta de dirección técnica especializada en las actividades económicas	40	3	120	Políticas de contratación de personal externo	79%	95	40	0.64	26	No. Empleados Familiares / No. Empleados Totales
		Uso de bienes de la empresa		Daños a los activos materiales de la empresa por uso indebido	20	4	80	Políticas de uso de bienes de la empresa	81%	65	20	0.78	16	No.Reparaciones de Bienes
		Fijación de utilidades y reservas		Falta de recursos para terminar proyectos, entregas tardías, multas de clientes	40	4	160	Fijación de utilidades y reservas	79%	126	40	0.85	34	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Planificado
		Patrimonio familiar		Mal uso de bases de datos: clientes, proveedores, empleados, productos	40	3	120	Definir componentes del Patrimonio familiar	79%	95	40	0.64	26	Por definir
		Seguridad en la Información		Software desactualizados, sin equipamiento informático	40	3	120	Definir un plan de seguridad en la Información	84%	101	40	0.47	19	No. sistemas informaticos actualizados / No. Total de sistemas utilizados
		Automatización de procesos		Información mal digitada, informes inexactos	30	3	90	Automatización de procesos	81%	73	30	0.58	17	No. De corrección de comprobantes ingresados / No. Total de comprobantes
		Manual de procesos		Falsificación de documentos	40	3	120	Crear un manual de procesos	84%	101	40	0.47	19	Procesos Identificados por escrito / Procesos totales
		Manual de perfiles de cargo		Duplicidad de funciones	40	4	160	Crear un manual de perfiles de cargo	83%	132	40	0.70	28	Perfiles de cargo definidos / Perfiles de cargo totales

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 39 - Formato de protocolo familiar con calificación de riesgos 3/3

AMBIENTE DE CONTROL - COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN			IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES				ACTIVIDADES DE CONTROL						MONITOREO Y SUPERVISIÓN		
			OBJETIVOS	Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Monitoreo y Supervisión - Indicadores	
PROTOCOLO FAMILIAR	Sucesión Familiar	Profesionalización	Instaurar a la empresa en el tiempo durante varias generaciones	Obras inconclusas o con pérdidas	40	1	40	Definir la profesionalización para los miembros de la familia	84%	34	40	0.16	6	No. Familiares Profesionales / No. Familiares Totales	
		Tratamiento de Familiares políticos		Ingreso de personas no deseadas a la empresa	20	3	60	Tratamiento de Familiares políticos	83%	50	20	0.53	11	Por definir	
		Cesión de acciones o participaciones		Paralización de actividades empresariales	30	4	120	Establecer políticas de cesión de acciones o participaciones	86%	104	30	0.55	17	No.Socios Nuevos / No. Total de socios	
		Políticas de retiro		Falta de fijación de bonos o retribuciones para retiro	40	3	120	Establecer políticas de retiro	84%	101	40	0.47	19	Por definir	
			OBJETIVOS	Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Monitoreo y Supervisión - Indicadores	
	Políticas de sanciones	Definición de faltas	Definir sanciones por mal comportamiento de los miembros de familia	Comportamientos inadecuados de miembros de familia	30	3	90	Definición de faltas	86%	78	30	0.41	12	Por definir	
		Definición de sanciones		Falta de compromiso de los directivos	30	3	90	Definición de sanciones	79%	71	30	0.64	19	Miembros Sancionados / Total de Miembros	
		Exclusión de miembros familiares		Reputación de la empresa	40	2	80	Exclusión de miembros familiares	77%	62	40	0.46	19	Miembros Excluidos / Total de Miembros	

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 40 - Formato de Protocolo Familiar y Calificación de Riesgos Operacionales
Impresión A3

3.3. Guía de implementación del protocolo familiar.

En base al trabajo desarrollado en esta empresa se plantea una guía para el desarrollo del protocolo familiar en otras organizaciones familiares con diferentes actividades económicas

A continuación se plantea una guía para el desarrollo del protocolo familiar en las diferentes organizaciones, a fin de que este documento sirva como una herramienta fundamental de la gestión de riesgos operativos en las empresas familiares:

Se detallan los pasos necesarios para desarrollar este documento:

- Identificar los componentes del protocolo familiar que se van a desarrollar.
- Identificar los aspectos específicos a desarrollar en cada componente.
- Identificar los objetivos que pretende lograr el protocolo familiar en la organización.
- Identificar los riesgos operacionales asociados a la actividad de la empresa.
- Evaluación del riesgo puro empresarial mediante probabilidad e impacto.
- Proponer controles internos plasmables en el protocolo familiar.
- Evaluación del riesgo residual mediante la calificación del control interno.
- Monitoreo y supervisión de objetivos y controles internos mediante indicadores.
- Definición de indicadores adicionales de capital de trabajo y riesgo operacional.
- Definición del tiempo de revisión del documento desarrollado.

Es necesario indicar que estos dos últimos puntos deben ser desarrollados por separado, debido a que el tiempo de revisión del documento de protocolo familiar debe ser establecido por el directorio de la empresa y constar en la respectiva acta.

En el caso de los indicadores adicionales se deben personalizar de acuerdo al tipo de actividad económica y calificación de riesgo de la empresa, se plantean los siguientes:

- Requerimiento mínimo de capital: Definir el valor o porcentaje del capital necesario para operar.
- Requerimiento mínimo de capital por riesgo operativo calculado con el método del Indicador Básico: Un porcentaje definido de los Ingresos para sumar al capital.

A continuación detallamos la plantilla que se puede aplicar en las empresas familiares a fin de utilizar al protocolo familiar en la gestión de riesgos operacionales en las empresas familiares:

Tabla 41 - Guía de Implementación del Protocolo Familiar

AMBIENTE DE CONTROL - COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN				IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES				ACTIVIDADES DE CONTROL					MONITOREO Y SUPERVISIÓN		
PROTOCOLO FAMILIAR				OBJETIVOS	Riesgos Operacionales	Calificación Impacto	Calificación Probabilidad	Riesgo Puro	Control Interno Propuesto / Protocolo Familiar	% Mitigación Riesgo	Mitigación Riesgo	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Riesgo Residual	Monitoreo y Supervisión - Indicadores
PROTOCOLO FAMILIAR	Aspectos de Gobierno corporativo	Misión		Definir el rumbo de la empresa familiar en un período corto de tiempo											
		Visión													
		Objeto social													
		Actividades Económicas													
		Valores Familiares													
		Responsabilidad Social													
		Riesgos Empresariales													
	Secciones de Gobierno Empresarial	Consejo de Familia		Buscar instancias para solucionar conflictos familiares											
		Miembros del Directorio													
		Cargos Directivos													
		Relaciones Laborales Familiares													
	Aspectos Administrativos	Fijación de remuneraciones		Establecer los aspectos administrativos básicos para el funcionamiento de la empresa familiar											
		Fijación de horarios de trabajo													
		Contratación de personal externo													
		Uso de bienes de la empresa													
		Fijación de utilidades y reservas													
		Patrimonio familiar													
		Seguridad en la Información													
		Automatización de procesos													
		Manual de procesos													
		Manual de perfiles de cargo													
	Sucesión Familiar	Profesionalización		Instaurar a la empresa en el tiempo durante varias generaciones											
		Tratamiento de Familiares políticos													
		Cesión de acciones o participaciones													
		Políticas de retiro													
Políticas de sanciones	Definición de faltas		Definir sanciones por mal comportamiento de los miembros de familia												
	Definición de sanciones														
	Exclusión de miembros familiares														

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 42 - Formato Guía del Protocolo Familiar
Impresión A3

3.4. Conclusiones.

La empresa familiar es un motor de la economía local, es una fuente generadora de empleos y conocimiento, permitiendo el enriquecimiento de la zona en donde se ubica.

La empresa familiar en una organización con varios riesgos operacionales implícitos debido a que sus miembros deben enfrentar una relación empresa – familia, y viceversa.

Los conflictos entre los miembros de la familia generados en el ámbito familiar o en el ámbito empresarial constituyen un riesgo operacional alto, que debe ser tratado a fin de evitar pérdidas económicas a la organización.

La responsabilidad de gestionar los riesgos empresariales recae únicamente en el directorio de una empresa, sus miembros marcarán la diferencia empresarial al generar un valor agregado mediante la aplicación de este proceso, pues será la única manera en la que la empresa pueda permanecer en el tiempo o simplemente desaparecer.

El apetito al riesgo que una empresa debe ser definida por los miembros del directorio, así la empresa gestionará sus riesgos en base a la medida establecida.

La actividad económica que desarrolle la empresa familiar debe ser conocida ampliamente para poder gestionar los riesgos operativos correctamente, pues al conocerla a detalle se sabrá las normativas que debe cumplir, y los riesgos en cada etapa o procesos de ejecución.

El control interno ayuda mitigar el riesgo puro empresarial, y marcará la relación del nivel de confianza que provee la empresa a sus grupos de interés, por ello es necesario establecer claramente qué tipo de controles se realizarán en la empresa para disminuir su riesgo de control.

Los controles internos que se planteen deben ser en su gran mayoría medibles a fin de realizar un seguimiento correcto de su cumplimiento y confiabilidad, a fin de detectar a tiempo si el control interno es suficiente o debe ser adecuado o reemplazado.

Es necesario que la empresa durante el tiempo vaya generando información histórica sobre hechos o sucesos ocurridos a fin de poder aplicar métodos más complejos para la gestión de riesgos y poder detectar aquellos procesos o riesgos cíclicos del negocio familiar.

El monitoreo y supervisión constante de los controles planteados garantizan la actualización permanente de los procesos y controles internos permitiendo que exista un dinamismo interno para el tratamiento de los riesgos operacionales.

El protocolo familiar es un documento que prevé situaciones y conflictos que se presentan en la empresa familiar y plantea una solución, o pautas para arreglar problemas si llegaran a materializarse.

El protocolo familiar es una herramienta muy útil en la gestión de riesgos pues este documento es una herramienta personalizada de la organización, por lo tanto una herramienta flexible a cualquier cambio necesario para lograr los objetivos empresariales.

El protocolo familiar permite a los miembros de una empresa familiar trazar una ruta de objetivos claros en el corto y largo plazo a fin de que la empresa pueda ir creciendo ordenadamente en el tiempo.

El protocolo familiar es un documento que permite plantear mediante sus componentes diferentes aspectos que quizá el socio fundador no percibe como importantes al iniciar su empresa, sin embargo si alguna de estas situaciones conflictivas llegara a suceder se pone en riesgo todo el patrimonio construido durante años.

El protocolo familiar permite que las reglas del juego para los miembros familiares sean establecidas en un tiempo neutral, evitando de esta manera que diferentes intereses personales se interpongan en la delimitación de las funciones de los miembros de familia.

El protocolo familiar permite delimitar funciones a los miembros de familia a fin de evitar que la jerarquización familiar intervenga en las decisiones empresariales, o haya duplicidad de órdenes o funciones en la empresa.

El documento de protocolo familiar permite establecer diferentes instancias para solucionar conflictos, al tratarse de miembros de una familia, es necesario establecer con anterioridad un organismo neutral que permita resolver conflictos en bien de la empresa más no de la persona.

Durante los dos últimos años ha tomado real importancia el estudio del protocolo familiar y la política de sucesión en las empresas familiares, con el único fin de poder garantizar la permanencia de la empresa durante varias generaciones posteriores.

La concientización de los miembros familiares sobre esta realidad de ordenar la empresa y tratarla como un ambiente separado de los acontecimientos familiares ha tomado importancia por la profesionalización que han tenido los miembros familiares de generaciones posteriores, por ello la profesionalización de sus miembros forma parte de un capítulo entero en el protocolo familiar.

Es necesario establecer la frecuencia de rendición de cuentas de los miembros de directorio a fin de borrar la informalidad con la que inician los negocios familiares, quizá

por esta misma confianza se va perdiendo la importancia de la rendición de cuentas a los miembros que integran una sociedad familiar.

La importancia de establecer en que momento es necesario la contratación de terceras personas debe ser definida por el grupo familiar, a fin de garantizar el crecimiento de la empresa y evitar que por el miedo de abrir las fronteras empresariales, la organización se estanque en el tiempo sin poder abrir sus mercados con profesionales externos.

La definición de patrimonio familiar se vuelve fundamental en este tipo de organizaciones pues con las seguridades necesarias se evitarán pérdidas económicas por fuga de cerebros, venta de bases de datos de clientes, proveedores, empleados y otros.

Definir los aspectos administrativos como remuneraciones, horarios de trabajo y funciones de los miembros familiares que participen en las actividades diarias de la empresa permite evitar conflictos por la confusión de la confianza familiar.

La empresa familiar debe ser tratada con la misma seriedad que cualquier organización, sus miembros deben entender que sus actividades deben ser realizadas como si la empresa fuera de un tercero.

El protocolo familiar es una herramienta que requiere una revisión constante, por ello es necesario que el directorio establezca un tiempo para que este documento pueda ser actualizado de acuerdo a la realidad circunstancial de la organización.

En la actualidad el tema de reforzar el gobierno corporativo empresarial ha tomado la atención de varios miembros del directorio de grandes corporaciones, por ello varios autores se han dedicado a escribir sobre este tema de investigación.

La guía planteada en este trabajo de titulación pretende convertirse en una guía rápida de los aspectos fundamentales que deben ser desarrollados en una empresa familiar al inicio de sus actividades o por lo menos durante su funcionamiento.

La guía de implementación del protocolo familiar es una base para la investigación de futuros modelos complejos para el tratamiento de los riesgos operativos en las empresas familiares.

El protocolo familiar es la herramienta fundamental para el tratamiento de los riesgos operativos en las empresas familiares, sin importar la actividad económica que realicen es necesario desarrollar esta guía como el primer paso para la gestión de riesgos empresariales.

Bibliografía

- Antonio, H., Cardona, A., & Balvín, R. (2014). La empresa familiar , el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258.
<http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258.
<http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Baracaldo-lozano, N. A. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude. *Diagnóstico de Gobierno Corporativo Como Mecanismo En La Prevención Del Fraude En Empresas Familiares*, 14(35), 581–615.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. *Consultative Document*, 143. Retrieved from
http://www.bis.org/publ/bcbsca03_s.pdf
- Betancourt, G., Independencia, T. E., Junta, D. E. L. A., Su, D. Y., & Con, R. (2017). Tamaño E Independencia De La Junta Directiva Y Su Relación Con El Desempeño Económico : Un Análisis Para Empresas Familiares Y No Familiares Size and Independence of the Board of Directors and Its Relationship With Economic Performance :, (c), 5–23. <http://doi.org/10.17230/ad-minister.31.1>
- Castillo, R. E. R. (2009). Uuna perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101–130.
[http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70082-8](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70082-8)
- Colombianas, F., Piedad, M., & Vergara, L. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas 1, 27(120), 165–183.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Resumen Ejecutivo del COSO. *Control Interno*, 24. Retrieved from
http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones*. *Ciência Da Informação*, 26(3), 260–267. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651997000300005>
- de la Garza Ramos, M. I., Quintero, J. M. M., Schekaibán, N. F. C., Almaguer, K. P. J., González, J. A., & Figueroa, J. G. D. (2011). LOS VALORES FAMILIARES Y LA EMPRESA FAMILIAR EN EL NORDESTE DE MÉXICO. (Spanish). *Family Values and the Family Business in Northeast Mexico. (English)*, 23(42), 315–333. Retrieved

from

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=62853943&lang=es&site=ehost-](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=62853943&lang=es&site=ehost-live)

[live%5Cnhttp://ezproxy.concytec.gob.pe:2060/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=62853943&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLe80SeprM4xNvgOLCmr02ep7dSsKu4S7KWxWXS&ContentCustomer=](http://ezproxy.concytec.gob.pe:2060/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=62853943&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLe80SeprM4xNvgOLCmr02ep7dSsKu4S7KWxWXS&ContentCustomer=)

Eduardo Gómez Betancourt en Management, G., Bernardo Betancourt Ramírez, J., Lagos Cortés, D., & Aparicio Castillo, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares, (81), 159–174.

<http://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1558>

Escobar-Váquiro, N., Benavides-Franco, J., & Perafán-Peña, H. F. (2017). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 203–254.

<http://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.gcdf>

Franco Ruiz, R. A. (2015). Dimensión heterotopológica¹ de la regulación contable.

Perspectivas críticas sobre gobierno corporativo y regulación. *Heteropologic Dimension of Accounting Regulation: Critical Perspectives on Corporate Governance and Regulation.*, 13(16), 173–199. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=113199019&site=ehost-live>

Guerrero, L. M. O., & Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293–302.

<http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.003>

Guerrero Julio, M. L., & Flórez, L. C. G. (2011). Revisión de estándares relevantes y literatura de gestión de riesgos y controles en sistemas de información. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 195–215. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70188-7](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70188-7)

Paula Andrea, M. P., Sergio, B. B., & Juan Nicolás, M. M. (2016). Empresas de familia : conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116–149.

Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 0(81), 149–158.

<http://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., & Nuñez Chaviano, Q. (2015). Tendencias internacionales y nacionales en los Sistemas de Gestión Empresariales. *Revista Multidisciplinaria de La Universidad de Cienfuegos*, 7, 41. Retrieved from

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus06315.pdf>

- Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. *Visión de Futuro*, 2, 10–70. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lang=pt
- Saiz, J., & Olalla, B. (2010). Gestión Del Conocimiento Y Sistemas De Calidad En Los Clusters De Empresas Familiares. *Revista EAN*, 68, 70–85. [http://doi.org/10.1016/S0009-739X\(06\)70926-5](http://doi.org/10.1016/S0009-739X(06)70926-5)
- Septiembre, N. J. P. (2016). Gestión de empresas familiares : cinco maneras de mejorar la participación familiar.
- Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). SUCESIÓN Y CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras, 22, 854–874.
- Universidad de Medellín. Facultad de Comunicación, A. V., & Kramer, M. R. (2007). Anagramas. *Competitividad Responsable, Nueva Fuente de Riqueza. Boletín N.º 111*, 53(28), 5 citation_lastpage=8. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491550445001>