



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

***“ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS
MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM
PARA UNA EMPRESA DE RETAIL”***

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**

Autor:

JUAN CARLOS MUÑOZ R.

Director de Tesis:

ING. PAOLA LEÓN ORDÓÑEZ

CUENCA, ECUADOR - AÑO 2016

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación tiene como dedicatoria a mi esposa y a mis hijos, ellos son la fuente de motivación, inspiración y superación, los cuales son el motor que genera el esfuerzo necesario para cumplir mis sueños.

Agradecimiento

Principalmente a Dios por ser una guía constante y diaria en cada uno de mis proyectos.

A mis padres, fuente de ejemplo y enseñanza permanente, a mi esposa e hijos, motivadores permanentes del esfuerzo diario.

Mis mas sinceros agradecimientos a la Ing. Paola León, directora de este trabajo de titulación, su guía, enseñanzas y orientación lograron la culminación exitosa de este trabajo.

A la Universidad del Azuay, por darme la oportunidad de formar mi carrera y crear en mí una cultura de aprendizaje y esfuerzo, los cuales rinden sus frutos en el ámbito laboral.

CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES DE MARCIMEX S.A.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes – Breve historia.....	2
1.3 Datos Generales.....	4
1.4 Plan estratégico.....	6
1.5 Estructura organizacional	10
1.6 Diagnóstico situacional – FODA	12
Definición.....	12
1.6.1 Fortalezas	13
1.6.2 Debilidades	13
1.6.3 Oportunidades.....	13
1.6.4 Amenazas	14
1.6.5 Matriz Fortalezas vs Oportunidades	14
1.7 Conclusiones.....	16
CAPITULO II	17
MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.1 Introducción	17
2.2 La Auditoría	18
2.3 COSO	19
2.4 COSO-ERM.....	23
2.5 Fases de la Gestión de Riesgos Empresarial	26
2.5.1 Entendimiento del estado actual.....	26
2.5.2 Definición de objetivos de alto nivel.....	27
2.5.3 Identificación del Universo de Riesgos.....	27
2.5.4 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos.....	29
2.5.5 Recopilación de datos	32
2.6 Evaluación del estado actual.....	32
2.6.1 Determinación del perfil de riesgo	33
2.6.2 Identificación de áreas de recomendación, aceptación y monitoreo de riesgos.....	35
2.6.3 Definir el plan de respuesta al riesgo	37
2.7 Generación plan de acción y reportar	39
2.7.1 Planes de acción para los riesgos más relevantes	39
2.7.2 Reporte a la Administración	40
2.8 El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa.	41
2.9 Conclusiones.....	42
CAPITULO III.....	43
ELABORACION DE MATRICES DE RIESGO PARA UNA EMPRESA DE RETAIL	43
3.1 Introducción	43
3.2 Entendimiento del estado actual.....	43
3.2.1 Definición de objetivos de alto nivel.....	43
3.2.2 Identificación del universo de riesgos	47
3.2.3 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos.....	59

3.3 Evaluación del estado actual.....	62
3.3.1 Determinación del perfil de riesgo.....	62
3.3.2 Identificación de áreas de recomendación	67
3.4 Generación plan de acción y reportar	71
3.4.1 Planes de acción para los 10 riesgos más relevantes	71
3.4.2 Reporte a la administración	75
3.5 Conclusiones y recomendaciones	75
Bibliografía	77
Anexo 1.....	78
Anexo 2.....	82

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene por objeto elaborar las matrices de riesgos de una empresa de Retail, para lo cual empezaremos con un análisis de las generalidades de la empresa, en donde se analizarán los antecedentes, el plan estratégico, la estructura organizacional y un diagnóstico situacional para conocer a fondo la entidad en estudio.

A su vez se investigará conceptos relacionados con el proyecto para el desarrollo del mismo, entre estos: COSO-ERM, gestión de riesgos, control interno y el rol de la auditoria interna en relación con la gestión de riesgos lo cuales nos permitirán ampliar nuestros conocimientos y llevarlos a la práctica.

Por último se procederá elaborar las matrices de riesgos basado en la metodología COSO-ERM, con el cual se logra evidenciar y explotar los principales riesgos que pueden afectar a la organización, generar consciencia de las afecciones que podría tener y sobre todo el contar con planes de acción que mitiguen dichos eventos potenciales, los cuales tienen como resultado el apoyo a la consecución de los objetivos de la empresa y la creación de valor de la misma.

ABSTRACT

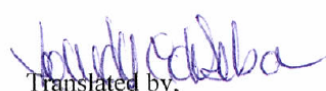
This graduation work aims to develop risks matrices of a Retail company; for which an analysis of its generalities will be performed; starting with its background, strategic plan, organizational structure and a situational diagnosis in order to gain a thorough understanding of the entity under study.

In turn, concepts related to the development of this project, such as COSO-ERM, risk management, internal control, and the role of internal audit in relation to risk management will be investigated. Therefore, this analysis will allow us to expand our knowledge and implement them.

Finally, the risk matrices based on the COSO-ERM methodology will be prepared; which will make it possible to evidence and exploit the major risks that may affect the organization, so as to generate awareness of the conditions that could happen, and above all have an action plan to reduce such potential events, which result in support for achieving the objectives of the company and the creation of value.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE MARCIMEX S.A.

1.1 Introducción

Retail es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista, venta a detalle, venta al menudeo y está enfocado a satisfacer las necesidades del consumidor final.

El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia de la venta mayorista, lo cual implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador.

Los supermercados son uno de los grandes actores del sector de retail. Estas cadenas venden diariamente una enorme cantidad de unidades a miles de clientes. Un supermercado, de este modo, puede vender 2.000 litros de cerveza en una tarde, los cuales son adquiridos por 900 clientes.

Las cadenas que se dedican al Retail disponen de una importante estructura. Por un lado, suelen contar con almacenes, tiendas y locales los cuales constituyen los puntos de venta donde acude al consumidor final a comprar los productos o servicios.

Marcimex S.A. es una empresa que conjuntamente con otras cadenas similares como Comandato, La Ganga, Créditos Económicos, etc. Están dentro de la categoría de empresas de Retail.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es realizar un estudio de las generalidades de Marcimex, en donde se analizarán los antecedentes, el plan estratégico, la estructura organizacional y un diagnóstico situacional a través de la metodología FODA para conocer a fondo la entidad.

1.2 Antecedentes – Breve historia

En la página Web de Marcimex (Marcimex S.A.) podemos encontrar un resumen de su historia la cual indica lo siguiente

La historia arranca en 1949, año donde el señor Marcelo Jaramillo Malo se asocia con el Sr. Brandon para formar una empresa que sea rentable y duradera, es así que deciden incursionar en la exportación de sombreros manteniéndose durante 14 años en el mercado con bastante éxito, ya que los sombreros en aquella época eran pieza fundamental de vestuarios tanto de hombres como de mujeres en América y Europa.

En el año de 1961 Don Marcelo Jaramillo deja la actividad de los sombreros y decide iniciar con la línea de materiales de construcción llegando a posicionarse como una de las principales distribuidoras.

Ilustración 1: Historia Marcimex – Primer logotipo



Elaborado: Marcimex S.A. **Fuente:** <http://www.marcimex.com.ec/timeline/>

En el año de 1992 fue sustituida su denominación comercial por "MARCIMEX S.A." abreviatura de Marcelo Jaramillo Importaciones y Exportaciones, naciendo así el primer eslogan: "En Permanente Desarrollo desde 1949".

Ilustración 2: Historia Marcimex – Primeras tiendas



Elaborado: Marcimex S.A. **Fuente:** <http://www.marcimex.com.ec/timeline/>

En 1998 existió un periodo de transición dentro de la empresa de dejar de distribuir materiales de construcción para comercializar Electrodomésticos.

Se crea un nuevo logotipo acompañado por un nuevo elemento que significa conexión con el mundo, el nuevo eslogan cambia a: "Tu almacén de electrodomésticos".

Para el 2003 se hacen adecuaciones al logo tanto en color y forma sin perder la imagen creada en años anteriores el eslogan cambia a: "Piensa en ti".

Ilustración 3: Historia Marcimex – Logo Actual



Elaborado: Marcimex S.A. **Fuente:** <http://www.marcimex.com.ec/timeline/>

Aparece el personaje "El Acolitador" basado en la filosofía de la empresa de ACOLITAR a sus clientes para que obtengan los electrodomésticos que necesitan. TE ACOLITAMOS...

Ilustración 4: Historia Marcimex – El Acolitador



Elaborado: Marcimex S.A. **Fuente:** <http://www.marcimex.com.ec/timeline/>

Marcimex actualmente cuenta con 93 tiendas a nivel nacional, como empresa se encuentra 65 años en el mercado distribuyendo variedad de productos.

Marcimex S.A. ocupa la posición número 64 a nivel nacional y la segunda posición dentro del sector de comercialización de electrodomésticos según estudio Vistazo - las 500 más grandes empresas del Ecuador.

1.3 Datos Generales

Marcimex opera como una comercializadora al detalle o Retail de electrodomésticos, electrónicos de entretenimiento, muebles para el hogar, dispositivos móviles, vehículos de transporte pequeños y servicios de garantía asociados en Ecuador y Perú.

Marcimex es una entidad comercial de sociedad anónima inscrita en la república de Ecuador. Forma parte del Grupo Consenso que entre otras empresas es poseen la

planta de electrodomésticos InduGlob que producen en Ecuador y Perú las marcas Indurama y Global. Opera comercialmente venta al mayoreo bajo el nombre Mercandina para Ecuador y Perú y Blancandinas para Colombia, Guatemala, El Salvador y Nicaragua, y ventas al detalle bajo el nombre Marcimex.

Ilustración 5: Estructura del Grupo Consenso



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: Documentación Interna

En el 2014 obtuvo ventas por 236.10 Millones de dólares lo que le llevo a estar en la posición 62 del ranking anual realizado por la revista (Vistazo) mejorando 2 puestos de dicho ranking en el 2013.

En el 2015 la empresa redujo sus ventas con respecto al 2014 en 30 millones de dólares, principalmente debido a problemas de liquidez del país, limitaciones de cupos de importaciones, incrementos en las tasas arancelarias y la eliminación de cocinas a gas con el lento ingreso de cocinas de inducción.

Actualmente la empresa cuenta con 2.600 empleados los cuales en temporadas de días de la madre y Navidad suelen incrementarse para atender la demanda de esas fechas.

1.4 Plan estratégico

Visión

La visión es un propósito que debe ser permanente y debe guiar a la organización por lo menos 100 años indica (Collins & Porras, 1991). Para ser exitoso, este propósito debe satisfacer necesidades humanas fundamentales (Collins & Porras, 1991), por lo que debe ser general, poco específico, no hablar de un negocio o describir un producto, sino, más bien lo que la empresa quiere ser en el futuro. Los autores comentan que es válido mencionar un producto pero sólo cuando se puede asociar claramente la necesidad fundamental. Al satisfacer estas necesidades y no estar relacionado a un producto, el propósito puede ser muy duradero.

De esta definición podemos mencionar la visión de Marcimex (Marcimex S.A.):

Desarrollamos el negocio de retail y mayoreo ofertando productos y/o servicios para el hogar, con cercanía al cliente, con priorización a los segmentos C/D y al crédito, aprovechando la incorporación al consumo en los países escogidos de Latinoamérica. Generando utilidades en beneficio de los accionistas, colaboradores y colectividad.

Misión

La misión es un decreto motivador que da claridad sobre lo que hace la empresa, a quién se dirige y a las razones por las que lo hace. “Es una meta clara y cautivadora que unifica los esfuerzos de la organización... no requiere demasiadas explicaciones, es riesgosa y tiene una temporalidad específica para su logro” (Collins & Porras, 1991).

Marcimex no tiene una misión declarada ya que se subordina a la misión del Grupo Consenso la cual indica (Consenso):

Mantener la posición del Grupo en Ecuador y consolidar la de Perú, como condiciones para desarrollar un alcance Latinoamericano con negocios desde

la manufactura hasta la venta al detalle de soluciones para el hogar. Ofreceremos propuestas de valor fundamentadas en la creación de marcas, la fidelización de clientes y la disponibilidad de productos de alta calidad y diseño innovador. Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano. De esta forma incrementaremos sostenidamente el valor para nuestros clientes, empleados y accionistas.

Valores Organizacionales

Los valores y las creencias fundamentales son los preceptos básicos de la organización acerca de lo que es importante para el negocio, cómo debe manejarse, su visión de la humanidad y su rol en la sociedad. Tienen un alto valor intrínseco para quienes trabajan en la organización.

Son implantados por los fundadores del negocio, quienes desarrollan las creencias base del negocio, las creencias que deberán permanecer más allá de los fundadores.

En el caso de Marcimex sus Valores Organizacionales están declarados en el documento **Código de Ética y Valores Organizacionales** (Consenso) realizado y aprobado por el consejo familiar el cual describe los valores del grupo Consenso de la siguiente manera.

Reconocemos la existencia de un Ser Superior que es el origen y fin de nuestra existencia. Por el que nos comprometemos al cumplimiento de los valores de Verdad, Amor, Respeto, Responsabilidad, Generosidad, Unión y Sencillez.

Oferta de valor

La oferta de valor en minoreo es la relación personalizada con el cliente de cercanía y confianza a largo plazo en la compra de soluciones para el hogar, con priorización al crédito, generando satisfacción y contribuyendo en la formación de su patrimonio.

Y la oferta de valor de mayoría nos dice que hacemos negocios y crecemos junto a nuestros clientes, explotando las propuestas de valor de las marcas.

Estrategia

Según (Definicion.de) “La palabra estrategia deriva del latín strategĭa, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares”.

Este concepto llevado al campo empresarial nos dice que una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos primordiales que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo

La estrategia de Marcimex consiste en la de diversificar su mix de productos y así como el buscar nuevos negocios y/o oportunidades los cuales generen un aumento del tráfico de clientes en las tiendas, buscando productos complementarios que no necesariamente sean electrodomésticos, para este fin, Marcimex está incursionando en una serie de nuevas línea como son Línea Agro, Equipo de Computación, Motos, Muebles, Etc.

De esta aprobación se describe la estrategia formal de la empresa (Documentación Interna Marcimex) la cual indica lo siguiente:

“Desarrollamos el negocio de retail ofertando productos o servicios para el hogar con cercanía al cliente con priorización a los segmentos C/D y al crédito, aprovechando la incorporación al consumo en los países escogidos de Latinoamérica.”

En base a esta estrategia se plantean los objetivos estratégicos

- A. Maximizar la Utilidad Neta de Marcimex ahora y en el futuro.
- B. Generar mayor demanda a productos menos afectados (restricción por aranceles y cupo)

- C. Incremento de utilidad bruta por minoreo.
- D. Potencializar la utilidad bruta por mayoreo.
- E. Optimización de gastos.
- F. Cadena de abastecimientos alineada a la oferta de valor.
- G. Posicionamiento estratégico de Marca.
- H. Desarrollo de RRHH.
- I. Mejorar la comunicación – ejecución.
- J. Gestionar el desempeño integral (normativa, medidas).
- K. Relaciones estructurales.

En Marcimex se trabaja mediante la Metodología TOC (Teoría de las Restricciones) para operacionalizar su estrategia y lo realiza mediante los 6 principios sistémicos

1. Todo sistema tiene una META o razón de ser además de un grupo de factores críticos de éxito y condiciones necesarias que deben ser satisfechas para conseguir la meta
2. Muy pocas variables –tal vez sólo una- limitan el desempeño de un sistema en un momento dado: LAS RESTRICCIONES
3. Las organizaciones viven o mueren como sistemas integrados
4. Los Sistemas son análogos a cadenas, toda cadena tiene **un eslabón más débil** (una parte que limita lo que toda cadena puede hacer)
5. El desempeño de un sistema no es igual a la suma de desempeños de sus componentes

La mayoría de problemas significativos están en los **enlaces, no en los eslabones**
Enfocarse en las **eficiencias locales** es contra-productivo para el logro de la meta de la organización

6. Todos los sistemas están sujetos al fenómeno de causa-efecto

Es por eso que para operacionalizar la estrategia con los objetivos entregados por el Directorio se realizan árboles de decisión (Anexo 1)

1.5 Estructura organizacional

Como habíamos indicado Marcimex pertenece al Grupo Consenso, dicho grupo realiza su cadena de valor para identificar potencialidades a nivel de grupo y aprovechar las particularidades y fortalezas de sus negocios (Consenso).

Ilustración 6: Cadena de valor Grupo Consenso



Elaborado: O&M Grupo Consenso

Fuente: Documentación Interna

De esta cadena de valor, Marcimex desarrolló su cadena de valor con sus áreas estratégicas, operacionales y de apoyo (Documentación Interna Marcimex).

Ilustración 7: Cadena de valor Marcimex

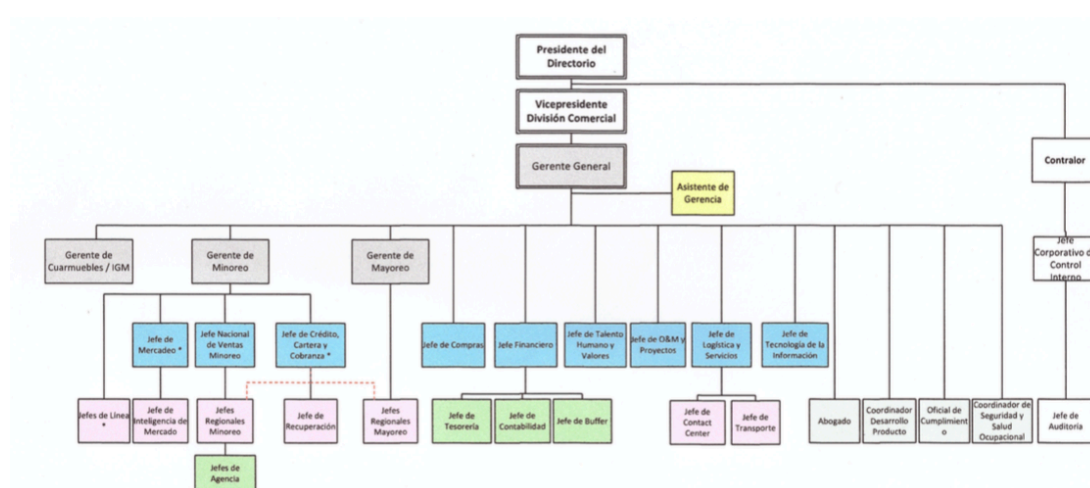


Elaborado: O&M Marcimex

Fuente: Documentación Interna

Si bien Marcimex funciona a través de procesos lo cual facilita su interacción entre las distintas áreas y eslabones, también tiene diseñada su estructura organizacional y jerárquica lo cual le permite aprovechar lo mejor de las dos estructuras (Documentación Interna Marcimex).

Ilustración 8: Organigrama funcional Marcimex



Elaborado: O&M Marcimex

Fuente: Documentación Interna

1.6 Diagnóstico situacional – FODA

Definición

Para varios autores, el FODA es un análisis en sí mismo. Al identificar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene una empresa, se presume que la empresa está en posición de reconocer su posición competitiva y diseñar las acciones de mejora apropiadas. (Tecnológico de Monterrey, 2015)

El término FODA traducido al inglés es SWOT, lo cual sus siglas significan strengths (fortalezas), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas).

El FODA tiene dos elementos internos y dos externos. Los elementos internos son:

- Las fortalezas, las cuales se refieren a las acciones que la empresa hace correctamente o a recursos y capacidades que la hacen tener una ventaja sobre sus competidores.
- Las debilidades, las cuales se refieren a fallas en la operación de tareas importantes de la empresa o a la carencia de activos para competir.

Una empresa no debe buscar un balance entre fortalezas y debilidades, más bien, debe buscar un enorme desbalance, una empresa desea tener siempre muchas más fortalezas que debilidades, puesto que son los recursos que le permitirán competir exitosamente. Por otro lado, las variables externas son:

- Las oportunidades, las cuales son aspectos del entorno que presentan a la empresa la posibilidad de aprovecharlos a su favor: tendencias, políticas y regulaciones, movimientos demográficos, cambios climáticos, etcétera.
- Las amenazas, las cuales son aspectos del entorno que presentan riesgos al negocio. Al igual que en las oportunidades, puede haber tendencias, leyes y regulaciones, etc., las cuales afecten negativamente a la empresa.

1.6.1 Fortalezas

- Como Grupo se tiene una integración total desde la producción, comercialización, financiamiento y pos-venta.
- Enfoque y especialización en el segmento del cliente definido
- Relación de cercanía con el cliente
- Presencia en el mercado objetivo (90 tiendas)
- Conocimiento en el manejo del crédito (Know-How)
- Adaptación rápida a los cambios del entorno y del mercado
- Recurso Humano comprometido
- Servicio Pos-venta reconocido a nivel del mercado
- Sistema de Distribución con tiempos de reposición más cortos
- Sinergia Mayoreo - Minoreo en la potencialización de resultados (volumen de compras, posibilidades de Mix, manejo de crédito, conocimiento del mercado).

1.6.2 Debilidades

- Estructura de costos alta basada en márgenes altos en Minoreo
- Poca profundización en las tiendas (bajas ventas diarias vendedor-día-tienda), alto desperdicio en concreción
- Falta de dinamismo para la ejecución-comunicación de directrices urgentes
- Marca (posicionamiento y presencia)
- Restricción de m2 exhibición
- Relación deficiente (no aprovechada) con el gobierno

1.6.3 Oportunidades

- Segmento popular con necesidad y protegido como prioridad del gobierno
- Crecimiento del mix en nuevas líneas
- Captación y captilización de clientes (minería de datos y inteligencia de negocios)
- Fidelización en época de crisis
- Integración vertical (Muebles, Motos, otros)

1.6.4 Amenazas

- Restricción de importaciones
- Falta de liquidez en el país
- Regulaciones de tasa de interés, fiscales, laborales, monetarias
- Restricción a las líneas de venta de cartera y crédito directo
- Contracción de la economía
- División del grupo con óptimos locales
- Falta de Capital de trabajo para afrontar el crecimiento

1.6.5 Matriz Fortalezas vs Oportunidades

Esta matriz nos permite identificar las fortalezas que tiene la empresa y como se pueden aprovechar estas fortalezas con las oportunidades que tienen con la finalidad de explotarlas correctamente.

Tabla 1: Matriz Fortalezas vs Oportunidades

FORTALEZA / OPORTUNIDAD	Segmento popular con necesidad y protegido como prioridad del gobierno	Crecimiento del mix en nuevas líneas	Captación y captitización de clientes (minería de datos y inteligencia de negocios)	Fidelización en época de crisis	Integración vertical (Muebles, Motos, otros)
Como Grupo se tiene una integración total desde la producción, comercialización, financiamiento y posventa.		X	X		X
Enfoque y especialización en el segmento del cliente definido	X		X	X	
Relación de cercanía con el cliente	X		X	X	
Presencia en el mercado objetivo (90 tiendas)	X	X	X	X	X
Conocimiento en el manejo del crédito (Know-How)	X		X	X	X
Adaptación rápida a los cambios del entorno y del mercado			X		X
Recurso Humano comprometido	X			X	
Servicio Posventa reconocido a nivel del mercado		X	X	X	
Sistema de Distribución con tiempos de reposición más cortos		X	X	X	X
Sinergia Mayoreo - Minorero en la potencialización de resultados (volumen de compras, posibilidades de Mix, manejo de crédito, conocimiento del mercado).		X	X		X

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: Análisis FODA

1.7 Conclusiones

Como podemos ver del análisis realizado, Marcimex es una empresa grande, está dentro de las 100 empresas más grandes del país, cuenta con un gran volumen de ventas, su estructura organizacional soporta este tamaño de empresa y el vertiginoso crecimiento que a tenido en los últimos años.

Sin embargo, no deja de tener debilidades y amenazas que son transformadas en riesgos, y mientras más grande es la empresa, los riesgos son mayores, por eso se hace fundamental que la empresa pueda tener mapeados sus principales riesgos de una manera metodológica y estructurada, con planes de acción definidos y no únicamente mapeados en una matriz FODA.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Introducción

La consecución de los objetivos estratégicos de una organización implica que dicha organización tiene que enfrentar diversos riesgos de negocio, algunos de estos riesgos pueden provocar grandes pérdidas económicas así como también pueden afectar la posición competitiva de la organización.

Los riesgos que la empresa enfrenta pueden provocar cambios dramáticos en el entorno de negocios o pérdidas totales del negocio, las compañías líderes exploran proactivamente el entorno para identificar nuevos factores de riesgos.

Muchas incertidumbres estratégicas surgen de riesgos que pueden ser impulsados por factores externos e internos, teniendo poder para amenazar o invalidar el modelo actual de negocio.

¿Porqué Implementar un Modelo de Gestión de Riesgos?

Podemos agruparlo en 2 grandes partes:

- En primer lugar desde los riesgos netamente es decir para mantenernos alejados de los problemas como por ejemplo:
 - Número creciente de reelaboración de estados financieros
 - Mayores multas y penalidades
 - Regulaciones más estrictas
 - Sanciones
 - Consecuencias en la reputación
 - Acusaciones por conducta
- En resumen todo confuso y exagerad...**excepto cuando sucede.**

- El segundo es visto desde las oportunidades es decir mejorar nuestro negocio como por ejemplo:
 - Actividades de riesgo coordinadas
 - Mejora en los procesos de negocio
 - Controles optimizados
 - Uso efectivo de la tecnología
 - Mejora en reportes relacionados con el riesgo
 - Reducción de tiempo en análisis de riesgo
- Lo hacemos todos los días...**cómo lo haríamos mejor?**

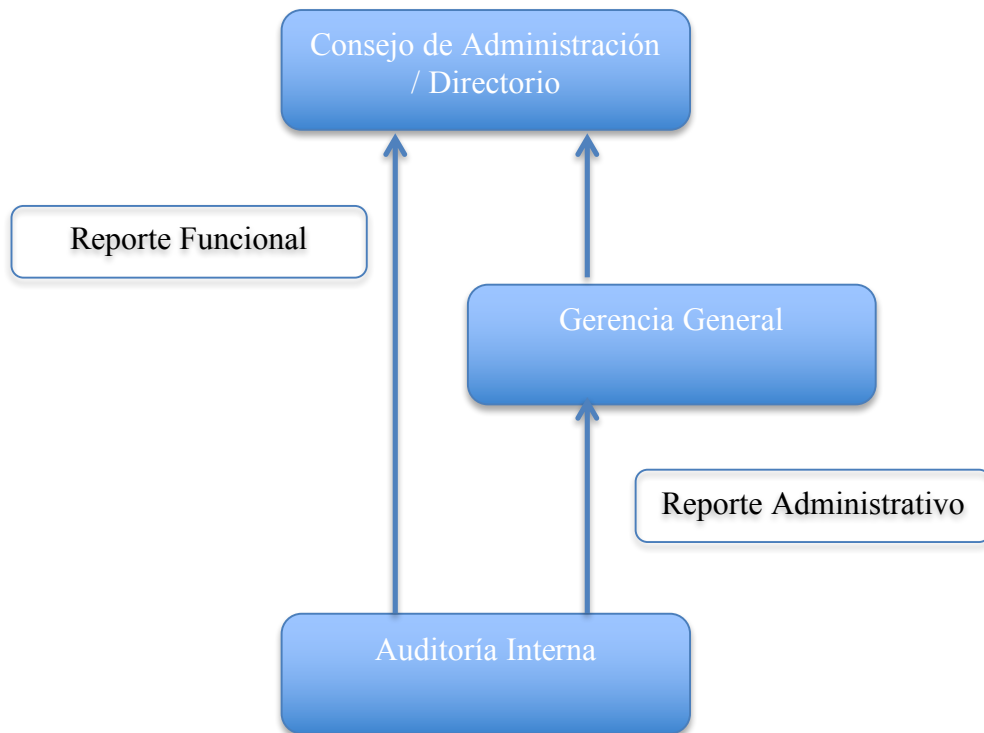
2.2 La Auditoría

Según el Glosario del IIA The Institute of Internal Auditors por sus siglas en inglés (Auditors) la definición formal de auditoría interna dice

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

De esta definición podemos desprender que algunos puntos importantes, el primero que la actividad de la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva, eso quiere decir que la auditoría interna tiene libertad de condicionamientos que puedan amenazar sus responsabilidades de forma neutral. Por lo general esto se logra un con doble reporte en las organizaciones, en donde la auditoría interna reporta funcionalmente al Consejo de Administración o Directorio teniendo independencia de la gestión y la administración y también reporta administrativamente a la Gerencia General sometiéndose a las normas y principios de la organización en temas de presupuestos, horarios, políticas, etc.

Ilustración 9: Línea de reporte departamento de Auditoría Interna



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: IIA

La objetividad es una actitud mental que permite realizar el trabajo con calidad y sin subordinarse a otras personas, es decir los auditores deben tener una actitud imparcial y neutral evitando conflictos de interés.

El trabajo de auditoría no se limita únicamente al aseguramiento, cuando es solicitado por la Dirección también puede realizar trabajos de consultoría enmarcados en su campo de acción y cuando tienen la suficiente pericia para realizarlo, de esta manera generan valor a la organización.

2.3 COSO

El COSO por sus siglas en inglés de Committee Of Sponsoring Organizations de la Comisión Tradeway (comisión de Estados Unidos para hacer frente a la información financiera fraudulenta) fue creado en el año 1985, después de encontrar muchos errores, omisiones y fraudes de las auditorías y firmas auditoras.

La Comisión Treadway fue originalmente patrocinada y fundada por cinco organizaciones de contabilidad profesionales con sede en los Estados Unidos.

- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Los Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI)
- El Instituto de Contadores de Gestión (IMA)

A estos cinco organismos se lo conocieron como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

La Comisión recomendó que este grupo de cinco organizaciones cooperara en la creación de orientación para el control interno.

El resultado fue la creación de Control Interno - Marco Integral. Éste fue publicado en 1992, luego fue modificado en 1994 y posteriormente en el 2013.

La misión de COSO según (COSO, 2004) es proveer liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos de trabajo y guías de orientación sobre gestión de riesgo corporativo, control interno y disuasión del fraude, diseñados para mejorar el desempeño institucional, el gobierno corporativo y reducir la presencia de fraude en las organizaciones

¿Qué se puede obtener a través de COSO?

La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.

COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

Trasmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

El modelo COSO define el control interno de la siguiente manera (COSO, 2004):

El control interno es un proceso realizado por el Consejo, la dirección y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos relacionados a las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento.

Por lo tanto decimos que es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Es un proceso continuo, es decir una serie planificada de pasos, actividades y acciones diseñadas para obtener un resultado deseado y previsible.
- Es realizado por personas en todos los niveles organizaciones, por ejemplo, el Consejo de Administración, la administración y todos los demás empleados.
- Es capaz de ofrecer aseguramiento razonable pero no aseguramiento absoluto.
- Se adapta a la estructura de una entidad.

Componentes del control interno

Coso en su primera versión maneja 3 categorías de objetivos:

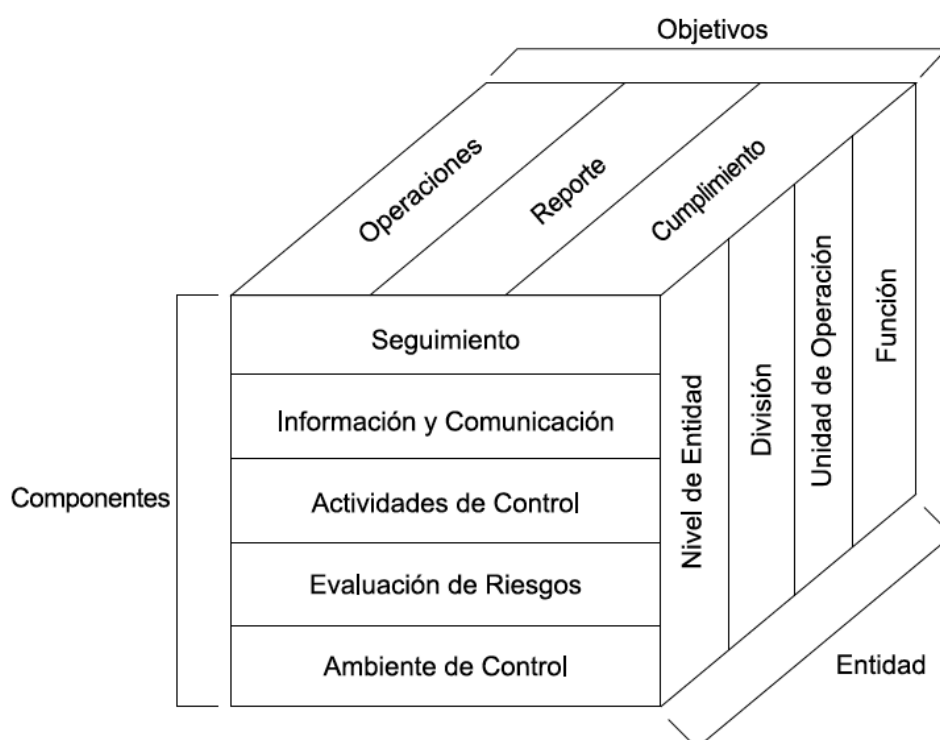
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Estos están sustentados en 5 componentes que conforman el marco los cuales son:

- Entorno de Control
- Evaluación de los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

Con los cuales se forma un cubo entre sus interrelaciones y la estructura de la empresa en donde El control interno es relevante para toda la entidad o cualquiera de sus unidades o actividades, La información es necesaria para las tres categorías de objetivos y Los cinco componentes son aplicables e importantes para conseguir objetivos de las operaciones (GLEIM, 2014).

Ilustración 10: Cubo COSO I



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO

2.4 COSO-ERM

La Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado describe un modelo que incorpora el marco de control COSO y se extiende hacia el área más amplia de la gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés).

La gestión de riesgos empresariales esta basada en conceptos claves aplicables a muchos tipos de organizaciones. El énfasis ésta en los objetivos de una entidad específica y el establecimiento de un medio para evaluar la efectividad de la ERM.

Definición

El marco COSO define la ERM de la siguiente manera (COSO, 2004):

La gestión de riesgos empresariales es un proceso realizado por el Consejo de Administración, la gerencia y otro personal de la entidad, aplicado en la definición de estrategias y en toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y gestionar riesgos para que se encuentren dentro de su deseo de arriesgarse, para proporcionar aseguramiento razonable en relación con la consecución de los objetivos de la entidad.

Definiciones específicas

Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente la consecución de objetivos (GLEIM, 2014).

Riesgo inherente es el riesgo en ausencia de una respuesta de riesgo (GLEIM, 2014).

Riesgo residual es el riesgo después de una respuesta de riesgo (GLEIM, 2014).

Universo de riesgo se refiere a todos los riesgos que posiblemente podrían afectar a una entidad (GLEIM, 2014).

El apetito de riesgo es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgos de la entidad e influye en la cultura y el estilo operativo de la entidad (GLEIM, 2014).

El apetito de riesgo se considera al evaluar estrategias, establecer objetivos y desarrollar métodos de gestión de riesgos.

Una oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución de objetivos.

Componentes del COSO-ERM

El COSO II integra 8 componentes en su marco a diferencia de los 5 que tenía el COSO, de igual forma agrega la categoría estratégica en la consecución de los objetivos y se aplica a toda la organización, gráficamente podemos evidenciar estas diferencias.

Ilustración 11: Cubo COSO ERM



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Ambiente Interno

Engloba el tono de la organización, establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluye la filosofía de administración de riesgos, el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual operan.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben estar definidos previo a que la dirección pudiera alertar potenciales riesgos o eventos que afecten su consecución. El ERM verifica que la dirección ha establecido un proceso formal de establecer los objetivos y que los estos apoyan a la misión de empresa.

Identificación de Eventos

Los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la empresa deben ser identificados y agrupados entre riesgos y oportunidades, las oportunidades revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar los objetivos.

Evaluación de los Riesgos

Los riesgos se califican en función de su probabilidad e impacto con este resultado se determina cómo deben ser gestionados y se evalúan desde dos perspectivas, el riesgo inherente y el riesgo residual.

Respuesta a los Riesgos

La dirección selecciona las posibles respuestas que se pueden tener para gestionar un riesgo como son: evitar el riesgo es decir eliminar la actividad, aceptar el riesgo es decir no hacer nada y saber que esto nos puede afectar, reducir el riesgo es decir tomar acciones para mitigarlo o compartir el riesgo un ejemplo de esto son los seguros-.

Actividades de Control

Son políticas y procedimientos que se establecen e implantan con la finalidad de ayudar asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Información y Comunicación

Se identifica la información relevante la cual se comunica de una manera adecuada en forma y plazo permitiendo al personal afrontar sus tareas y responsabilidades.

Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, debe fluir en todas direcciones dentro de la empresa.

Supervisión

La totalidad del ERM se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten, llevando a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes como auditorías o ambas actuaciones a la vez.

2.5 Fases de la Gestión de Riesgos Empresarial

2.5.1 Entendimiento del estado actual

El objetivo del entendimiento del estado actual es entender y validar el estado actual de la Gestión de Riesgos, además de definir los criterios para evaluar los riesgos empresariales

En esta fase se tiene una comprensión de la estrategia, los objetivos, las iniciativas y los procesos de la empresa, se define y validar el universo de riesgos de a usarse y los criterios de evaluación de riesgos los cuales son:

- Impacto
- Probabilidad
- Actividades de control y de gestión.

2.5.2 Definición de objetivos de alto nivel

El primer paso es la definición de objetivos de alto nivel, lo cual comprende el entendimiento de la estrategia y objetivos de negocio, las iniciativas o proyectos claves, así como los macro procesos de la empresa.

En el entendimiento de la estrategia y objetivos se requerirá la misión, visión y plan estratégico, con la finalidad de visualizar el norte de la organización, el nivel o apetito al riesgo que la empresa está dispuesta a tomar y las medidas e indicadores que garantizaran el cumplimiento de los objetivos y estrategia.

Es necesario la revisión minuciosa de las iniciativas o proyectos que forman parte de la estrategia y que se definieron para alcanzar los objetivos trazados, el primer riesgos que se analiza es justamente si los proyectos no están alineados a los objetivos ni a la estrategia lo cual pondrían en peligro la estabilidad de la empresa.

Por último en esta fase de definición de objetivos de alto nivel se necesita conocer y entender tanto la cadena de valor de la organización así como sus macro procesos, sin un entendimiento claro de la estructura de la organización el análisis de los riesgos y el lugar en el que podrían impactar puede ser erróneo conllevando a emitir acciones correctivas incorrectas que no mitiguen el riesgo y lo que es peor, que se piense que se lo esta mitigando y cuando suceda tenga un gran impacto en la empresa.

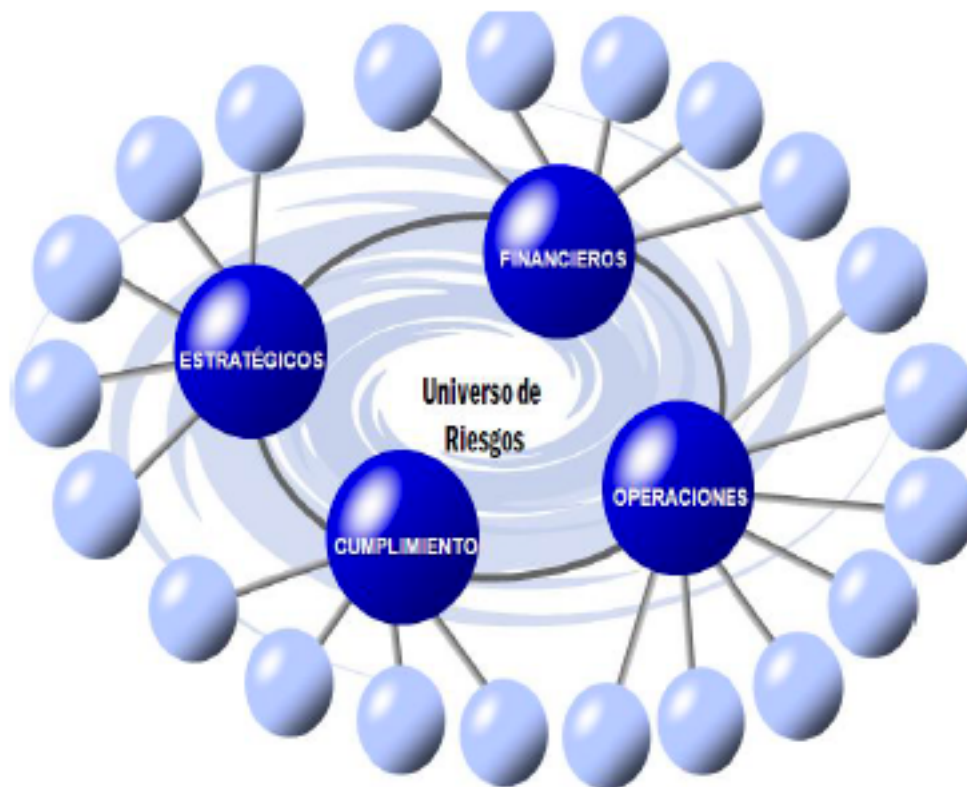
2.5.3 Identificación del Universo de Riesgos

La identificación del universo de riesgos es una tarea que debe realizar en conjunto con las Gerencias de la empresa, esta actividad implica la definición de los riesgos que pueden afectar a la organización y la descripción del mismo, para tal efecto la metodología sugiere agrupar en cuatro categorías de riesgos:

- **Estratégicos:** Relacionados principalmente a clientes, competidores e inversionistas.

- **Operacionales:** Afectando a los procesos, sistemas y personas.
- **Cumplimiento:** Originados de la política, leyes, reglamentos o gobierno corporativo.
- **Financieros:** Volatilidad en los mercados, la economía real y presentación de estados financieros.

Ilustración 12: Agrupación categoría de riesgos



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Los esfuerzos de evaluación de riesgos deben centrarse en los temas de mayor importancia que puedan impactar a los objetivos establecidos.

Una vez identificado el universo de riesgos se debe comenzar a construir el detalle de los riesgos claves del negocio en una matriz que debería contener la siguiente información:

- Categoría de Riesgo
- Nombre Riesgo

- Descripción
- Factores Agravantes
- Preguntas de Riesgo
- Riesgo Inherente (Impacto – Probabilidad)
- Actividades de control (Dueño Actividades)
- Riesgo Residual (Respuesta al Riesgo)

2.5.4 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos

En esta etapa se tiene que generar y definir los criterios de evaluación de riesgos definidos por:

- **Impacto:** Representa la magnitud de la pérdida de materializarse un evento de riesgo
- **Probabilidad:** Representa la frecuencia esperada que se materialice un evento de riesgo
- **Actividades de control:** Grado de confianza en que los controles mitigan a los riesgos presentes

Como ejemplo podemos tomar la siguiente escala de valores para poder desarrollar el esquema de la empresa:

Tabla 2: Impacto; escala de valores sugerida por la metodología

IMPACTO		
1	No Significativo	Las consecuencias se manejan con procedimientos de rutina. Interrupciones/pérdidas limitadas, en una sola unidad de negocio o proceso.
2	Reducido	Las consecuencias podrían amenazar la eficiencia o efectividad de algunos aspectos de la compañía, pero pueden ser resueltas internamente por el área afectada con esfuerzo adicional. Interrupciones/pérdidas moderadas, en una sola unidad de negocio o proceso.
3	Moderado	Las consecuencias no amenazan a la compañía, pero podrían implicar una revisión o un cambio importante en las operaciones del área o áreas afectadas, con recursos significativos. Existe daño importante a datos o servicios. Interrupciones/pérdidas moderadas en hasta dos unidades de negocio o procesos.
4	Severo	Las consecuencias amenazarían la operación efectiva del área o áreas afectadas. Puede existir daño a la imagen, reputación y confianza en la compañía. Interrupciones/pérdidas significativas en tres o más unidades de negocio o procesos.
5	Extremo	Las consecuencias amenazan la continuidad de las operaciones de la compañía en todas sus unidades de negocio o procesos. Interrupción de servicios prolongada o permanente. Daño a las relaciones comerciales de la compañía.

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Tabla 3: Probabilidad; Escala de valores sugerida por la metodología

PROBABILIDAD		
1	Escasa < 10%.	Ocurriría solo bajo circunstancias excepcionales (1 vez o más cada 10 años)
2	Poco probable < 30%	Podría ocurrir dadas algunas circunstancias (1 vez o más cada 3 años)
3	Posible < 60%.	Ocurriría dadas pocas circunstancias (1 vez o más al año)
4	Probable < 90%	Podría ocurrir bajo cualquier circunstancia (1 vez o más al mes)
5	Extrema > 90%.	Se espera que ocurra bajo cualquier circunstancia (1 vez o más a la semana)

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

En el desarrollo de los criterios de evaluación se debe considerar tanto factores cuantitativos como cualitativos o una combinación de éstos, también deben considerar y estar alineados con el apetito y tolerancia de riesgo y deben ser revisados al menos anualmente con el fin de validar que estos continúen siendo adecuados.

2.5.5 Recopilación de datos

Esta etapa se la realiza mediante talleres focales de riesgos, entrevistas personales o cualquier otro medio disponible para poder recolectar información que nos permita definir el perfil de cada uno de los riesgos claves de la empresa.

Es importante tener en cuenta a las personas que evaluarán los riesgos, la recomendación es que estos sean los cargos más altos de la organización y que estén alineados a la cultura o objetivos de la misma, con estos se minimiza el riesgo de dispersión de respuestas o de mucha variabilidad.

De igual manera mientras más información pueda recabar, menor será mi riesgo de realizar una valoración errónea así como se matizarán los resultados extremos.

2.6 Evaluación del estado actual

El objetivo de esta fase es evaluar los riesgos actuales empleando los criterios de evaluación previamente definidos

Se valoran los riesgos claves de negocio en base a los criterios de evaluación definidos, en base a los resultados de valoración, se trabaja en conjunto con los dueños de los riesgos para definir un plan de respuesta al riesgo además de identificar y documentar los asuntos importantes y/u oportunidades de mejora actuales.

Una vez terminada esta actividad se tiene que validar los resultados de la valoración y los asuntos importantes y/u oportunidades de mejora con las Gerencias, y la alta Dirección.

2.6.1 Determinación del perfil de riesgo

En conjunto con la alta dirección se tiene que identificar al personal adecuado según el tipo de riesgo para participar en los talleres, entrevistas y/o encuestas de evaluación de riesgos.

Se debe considerar a cada riesgo en su esencia, es decir como un riesgo “inherente” para lo cual se debe valorarlo individualmente con los criterios previamente definidos de impacto y probabilidad. Esta calificación de impacto y probabilidad se determinan desde una exposición al mayor riesgo, es decir sin considerar actividades de control o procesos específicos que se hayan diseñado y aplicado específicamente para gestionar o mitigar el riesgo que se está evaluado.

La multiplicación de impacto x probabilidad toma el nombre de perfil de riesgo inherente:

$$\text{Impacto} * \text{Probabilidad} = \text{Riesgo Inherente}$$

El perfil de riesgo inherente ayuda a la Gerencia a focalizar los riesgos más relevantes y enfocar su atención en un plan de respuesta al riesgos de la empresa así como en la efectividad de las actividades de control y gestión para mitigar dichos riesgos, también ayudará en la determinación del apetito y tolerancia al riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar.

El nivel de riesgo inherente ayuda determinar que tan impactante puede ser un riesgo en su estado puro:

- Alto Impacto, Alta Probabilidad – Son catalogados como riesgos muy exponenciales, requieren monitoreo permanente y ser manejados

principalmente por controles automáticos. Se tiene que combinar controles tanto preventivos como detectivos para mitigar estos riesgos.

- Alto Impacto, Baja Probabilidad – Son riesgos que por su característica de alto impacto se vuelven relevantes, sin embargo su baja probabilidad hacen que se vuelvan difíciles de predecir, ejemplos de estos son los desastres naturales que en caso de ocurrencia poco probable serían catastróficos. En este tipo de riesgos los controles detectivos son los más eficientes ya que anticiparan una respuesta adecuada cuando el evento ocurra.
- Bajo Impacto, Alta Probabilidad – Son riesgos muy frecuentes, su bajo impacto hace que sean parte de las operaciones de la empresa y su alta probabilidad genera una predictibilidad bastante buena. Los controles preventivos al ser predecibles estos riesgos son los más adecuados para mitigar el riesgo.
- Bajo Impacto, Baja Probabilidad – Son riesgos poco trascendentes en la organización.

Estos riesgos una vez cuantificados y ponderados se los grafica en una matriz de calor con la finalidad de tener una mejor dimensión de los principales riesgos, la matriz de calor mantiene el siguiente formato.

Ilustración 13: Gráfico riesgo Inherente

Impacto	Catastrófico	5			5	2	1
	Grave	4			9 7	4 3	
	Moderado	3			10	8 6	
	Menor	2					
	No Significativo	1					
			1	2	3	4	5
			Improbable	Poco Probable	Posible	Probable	Muy Probable
			Probabilidad				

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

2.6.2 Identificación de áreas de recomendación, aceptación y monitoreo de riesgos.

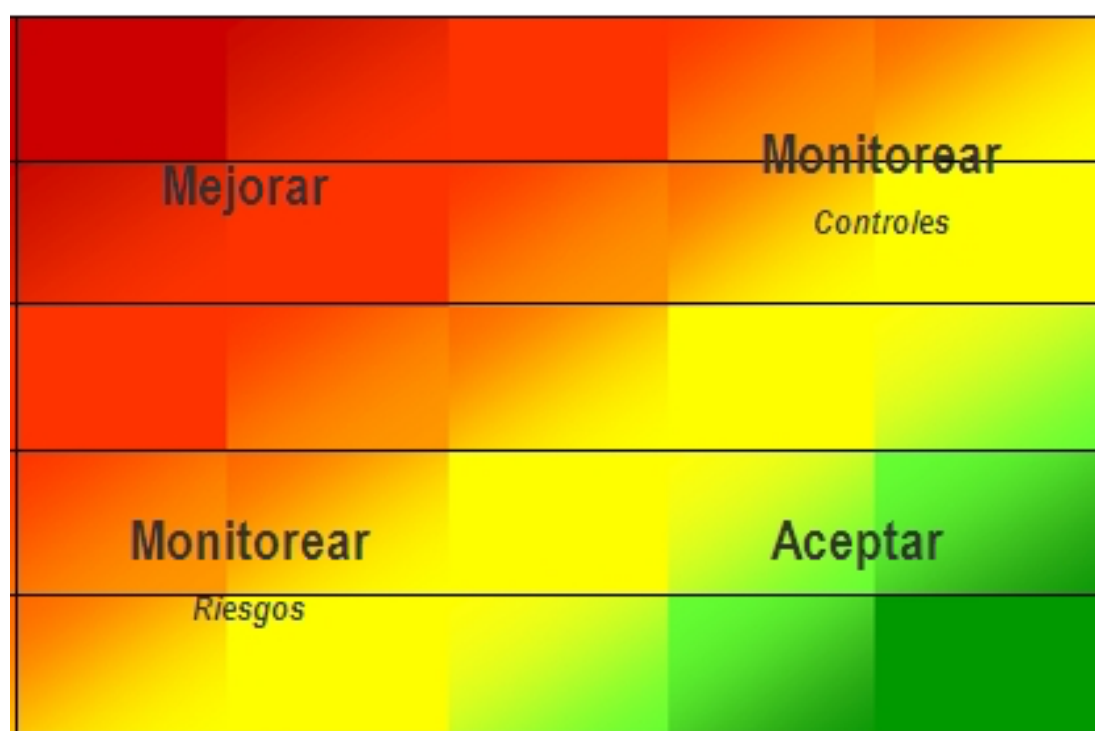
Con la matriz de riesgo inherente y considerando los criterios de evaluación de actividades de control anteriormente definidos, evaluar los controles asociados con los riesgos claves de negocio en una escala del “1 al 4”.

Podemos definir a los controles como cualquier acción que se lleva a cabo por parte de la empresa con la finalidad de mitigar o gestionar un riesgo y con esto podemos incrementar la posibilidad de que la empresa alcance sus objetivos. Ejemplos de estas actividades de mitigación de riesgo y actividades de control incluyen: iniciativas, políticas, procesos, procedimientos, requerimientos, restricciones físicas, guías, roles, autorizaciones y delegaciones de autoridad entre otras actividades.

El nivel de control se define como la efectividad que tienen las actividades de control para gestionar el riesgo.

Para calcular el riesgo residual se utiliza la siguiente fórmula: $[(\text{Impacto} * \text{Probabilidad}) * (1 - (\text{Nivel de Control} / 4))] + [0.2 * (\text{Impacto} * \text{Probabilidad})]$ y compilar el perfil de riesgo residual en la Matriz de calor perfil de riesgo residual.

Ilustración 14: Gráfico riesgo residual



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

El riesgo residual será clasificado por su valoración con las siguientes escalas:

- Grupo de Riesgos Primarios: cuya valoración sea mayor a 6.0 puntos,
- Grupo de Riesgos Secundarios: seguidos por aquellos entre 6.0 puntos a 4.0 puntos,
- Grupo de Riesgos No Significativos: impacto no significativo los menores a 4.0 puntos.

Una vez obtenido el riesgo residual se debe validar con las Gerencias, y la alta Dirección las valoraciones realizadas con el personal en los talleres de evaluación

para proceder a actualizar Matriz de Riesgos Claves de Negocio en la sección correspondiente del perfil de riesgo residual.

2.6.3 Definir el plan de respuesta al riesgo

Con los resultados del cálculo del riesgo residual, el cual es el riesgo que me va afectar a la organización con los controles que tenemos se tiene que trabajar con los dueños de los riesgos en un plan de acción, este plan de acción o respuesta al riesgo debe considerar el cuadrante en el que se asigno al riesgo de la matriz de riesgo residual., como sigue:

- **Mejorar** – Son aquellos riesgos que han determinado que sus actividades de control o de gestión son inefectivas para reducir apropiadamente la probabilidad del evento de riesgo o su impacto de ocurrencia, dichas acciones de respuesta necesitan mejorar para mitigar adecuadamente la exposición al riesgo.
- **Monitorear riesgo** – Para esta clasificación de riesgos los cuales tienen una exposición relativamente baja al riesgo y un nivel bajo de actividades de control o gestión, se debe continuar monitoreando el riesgo y de ser el caso incrementar el nivel de las actividades de control o gestión.

La definición de oportunidades de mejora se basa en la ubicación de los riesgos claves de negocio en uno de los cuatro cuadrantes, como sigue:

- **Monitorear controles** – Los riesgos que tienen una exposición al riesgo relativamente alta y con un nivel alto de actividades de control o gestión, se tiene que monitorear dichas actividades de control o gestión, y reaccionar para mitigar efectivamente esta exposición si la actividad de control se estima insuficiente ya sea en el diseño u operación. El monitoreo de los riesgos en esta categoría se convierten típicamente en el área primaria de enfoque de auditoría interna y control interno de la empresa.

- **Aceptar** – Estos riesgos son los que sus niveles de actividad de control se consideran efectivos en base a el nivel de exposición al riesgo que tienen o al nivel de riesgo que está dispuesto asumir la empresa, en este punto el generar actividades de control que mitiguen el riesgo puede generar inversiones que superen el beneficio de estos controles por lo que la Administración puede no tomar las acciones adicionales y aceptar el riesgo potencial.

Existen variaciones que se pueden presentar para riesgos que se ubican entre los cuadrantes de mejorar y aceptar como se muestra a continuación:

- **Mejorar (Evitar)** – Evitar los riesgos puede ser una alternativa a las opciones antes mencionadas. La exposición al riesgo se puede evitar decidiendo no comenzar o no continuar con la actividad que da a lugar al evento de riesgo. Estas decisiones requieren la aprobación adecuada de la administración una vez que el impacto en las operaciones y objetivos ha sido determinada.
- **Mejorar (Transferir)** – La transferencia de riesgo es un resultado en el que la exposición al riesgo es mitigada a través de transferir el riesgo a otros (ejemplos: póliza de seguro, acuerdo de tercerización, acuerdo contractual, etc.)
- **Aceptar (Optimizar)** – Corresponde a los riesgos en los que el nivel de control o actividades de mitigación se estima es mayor a la exposición de riesgo relacionada, o, cuando el costo de mitigar ese riesgo supera al beneficio, o cuando las actividades de control son tales que inhiben la capacidad de lograr los objetivos/resultados planeados de manera eficiente y efectiva. El tratamiento consiste en “flexibilizar” o corregir las actividades de control o de mitigación para lograr el balance apropiado entre el riesgo y el control.

Todas las respuestas al riesgo deben documentarse en la Matriz de Riesgos Claves de Negocio, estas deben ser validadas con la administración de la empresa verificando que reflejen adecuadamente el estado actual.

2.7 Generación plan de acción y reportar

El Objetivo de esta tercera fase es resumir los resultados de la evaluación y reportar a la Administración los resultados.

Se debe definir y acordar los criterios de priorización de oportunidades de mejora, priorizando y validando las oportunidades de mejora con las Gerencias, y desarrollar en conjunto un mapa de implementación incluyendo los pasos recomendados a seguir.

En conjunto con Auditoría Interna identificar el impacto de las oportunidades de mejora en el plan de auditoría interna y su enfoque y alcance.

Obtener la aprobación de la alta Dirección del plan de implementación y preparar, validar, presentar y aprobar el reporte de Evaluación de Riesgos Corporativos.

2.7.1 Planes de acción para los riesgos más relevantes

Definir y acordar los criterios de priorización de oportunidades de mejora

Con base en las respuestas al riesgo identificadas anteriormente, en conjunto con las Gerencias y la alta Dirección se debe definir los criterios a emplearse en la priorización de oportunidades de mejora considerando:

- Las complejidades e impactos al negocio asociadas con la implementación de las opciones de mejora.
- Los costos y beneficios (tanto cualitativos como cuantitativos) asociados con las mejoras.
- Iniciativas planeadas o en progreso relativas a las oportunidades de mejora identificadas.

Priorizar y validar las oportunidades de mejora y desarrollar un plan de implementación incluyendo los pasos a seguir

Empleando el criterio de priorización, se tiene que evaluar las oportunidades identificadas durante el proceso considerando lo siguiente:

- Perfil de riesgo residual y su plan de respuesta asociado.
- Importancia de las estrategias impactadas por los riesgos claves de negocio.
- Incidencia de los procesos impactados por los riesgos claves de negocio.
- Trabajar con las gerencias para identificar mejoras tácticas (corto plazo) y mejoras estratégicas (largo plazo) y documentar en un mapa de implementación.
- El mapa de implementación debe equilibrar el costo de las mejoras comparadas con el beneficio de su implementación y el tiempo estimado de aplicación.

Considerar el impacto en el plan, enfoque y alcance de Auditoría Interna

Se tiene que considerar el impacto en el plan, enfoque y alcance de auditoría interna. Es importante tener en cuenta que los procesos asociados a los riesgos claves de negocio dan relación al plan de auditoría de la organización. Esto debido a que la función de Auditoría Interna no puede auditar directamente los riesgos claves de negocio sino únicamente los procesos relacionados. El diagrama a continuación provee una perspectiva de este enfoque y muestra como la respuesta al riesgo puede ser empleado para identificar oportunidades para afinar el plan de Auditoría Interna:

2.7.2 Reporte a la Administración

Se debe preparar el informe de Evaluación de Riesgos en base a los hallazgos identificados durante la evaluación de riesgos preparar y presentar el informe al Directorio y demás interesados claves.

2.8 El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa.

El principal rol que tiene un departamento de auditoría en la gestión de riesgos empresarial es el dar un aseguramiento objetivo al directorio de que la eficacia de las actividades de la gestión de riesgos es adecuada, esto con el objetivo de garantizar en cierta medida de que los riesgos clave de la empresa estén debidamente gestionados y que funcione eficazmente el sistema de control interno de la organización.

Según el IIA (Auditors) los siguientes son los roles que auditoría interna debe, podría y no podría realizar con la finalidad de que no se vea afectada su objetividad e independencia:

Principales roles de la auditoría interna en relación con ERM.

- Otorgar aseguramiento respecto de los procesos de gestión de riesgos.
- Otorgar aseguramiento respecto de la evaluación correcta de los riesgos.
- Evaluar los procesos de gestión de riesgos.
- Evaluar la elaboración de informes sobre los riesgos clave.
- Revisar la gestión de riesgos clave.

Roles legítimos de la auditoría interna con resguardos.

- Facilitar la identificación y evaluación de riesgos.
- Asesorar a la dirección para responder a los riesgos.
- Coordinar actividades de ERM.
- Consolidar la elaboración de informes sobre riesgos.
- Mantener y desarrollar el enfoque de ERM.
- Defender el establecimiento de ERM.
- Desarrollar la estrategia de gestión de riesgos para la aprobación por parte del consejo.

Roles que la auditoría interna NO debe desempeñar.

- Definir el grado de aceptación de riesgo.
- Imponer procesos de gestión de riesgos.
- Tener a su cargo la responsabilidad sobre la gestión de riesgos.
- Tomar decisiones sobre las respuestas a riesgos.
- Implementar respuestas para los riesgos en nombre de la dirección.
- Responsabilidad por la gestión de riesgos

2.9 Conclusiones

Como conclusiones de este capítulo teórico podemos mencionar que el control interno es una parte integral de la Administración del riesgo empresarial y está abarcado dentro de éste.

La Administración del riesgo empresarial es más amplia que el control interno, expandiendo y elaborando sobre el control interno para formar una concepción más robusta que se enfoca más sobre el riesgo.

El Marco Integrado Control Interno sigue siendo totalmente válido para las entidades y otros que ponen énfasis en el control interno.

“No se pueden Alcanzar los Objetivos sin enfrentar Riesgos” sin embargo “No se pueden Alcanzar los Objetivos sin Gestionar adecuadamente los Riesgos que enfrentamos”.

CAPITULO III

ELABORACION DE MATRICES DE RIESGO PARA UNA EMPRESA DE RETAIL

3.1 Introducción

En este capítulo se pondrá en práctica todo el conocimiento teórico propuesto en el capítulo II así como el conocimiento del negocio el cual fue levantado en el capítulo I.

Con esta información teórica y una consciencia de la organización se procede a elaborar las matrices de riesgo teniendo muy en cuenta que para que un proceso de gestión de riesgos se pueda implementar de una manera adecuada, es de vital importancia que la alta dirección lidere el proceso, sin un liderazgo desde la alta dirección, el fracaso es bastante probable.

Al finalizar este capítulo se tendrán tanto las matrices de riesgos, los riesgos Top de la empresa, así como las acciones correctivas que mitiguen estos riesgos, logrando de esta manera aportar a la organización en la consecución de sus objetivos, maximizar sus utilidades y minimizar las pérdidas.

3.2 Entendimiento del estado actual

3.2.1 Definición de objetivos de alto nivel

La estrategia de Marcimex definida en su página Web indica (Marcimex S.A.):

“Desarrollamos el negocio de retail ofertando productos ó servicios para el hogar con cercanía al cliente con priorización a los segmentos C/D y al crédito, aprovechando la incorporación al consumo en los países escogidos de Latinoamérica.”

Su propuesta de valor enfocada al canal de Retail fortalece esta estrategia (Documentación Interna Marcimex) “La oferta de valor en minoreo es la relación personalizada con el cliente de cercanía y confianza a largo plazo en la compra de soluciones para el hogar, con priorización al crédito, generando satisfacción y contribuyendo en la formación de su patrimonio”.

Por lo tanto, podemos identificar una alineación entre lo que enmarca la estrategia general y la oferta de valor del canal de Retail y si analizamos la visión de la compañía (Documentación Interna Marcimex) “Desarrollamos el negocio de retail y mayoreo ofertando productos y/o servicios para el hogar, con cercanía al cliente, con priorización a los segmentos C/D y al crédito, aprovechando la incorporación al consumo en los países escogidos de Latinoamérica. Generando utilidades en beneficio de los accionistas, colaboradores y colectividad.” Podemos ver un total alineamiento entre su marco estratégico el cual debe asentar estas propuestas de alto nivel en objetivos y proyectos concretos.

Bajo el marco estratégico (visión, estrategia y oferta de valor) podemos entender claramente el giro de negocio de Marcimex, su mercado objetivo y como llegará con su oferta a dicho mercado lo que reduce el riesgo de des alineamiento organizacional o de falta de operacionalización de la estrategia.

Los objetivos estratégicos definidos para apuntalar la estrategia están atados a un proyecto estratégico los cuales son medidos a través de indicadores para comprobar el cumplimiento eficaz de la estrategia como se menciona en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Objetivos estratégicos Marcimex

OBJETIVO	PROYECTOS	MEDIDA	META
PARÁMETROS FINANCIEROS		UTILIDAD NETA	
		ROE INICIAL	
		RELACIÓN ENDEUDAMIENTO	
		VENTAS NETAS TOTALES	
		PATRIMONIO	
		CRECIMIENTO EN VENTAS	
GENERAR MAYOR DEMANDA A	Cambio de composición de	UB Total líneas Nuevas	
		UB Total importado	

PRODUCTOS MENOS AFECTADOS	ventas	UB Total Nacional	
		Vtas Líneas nuevas	
		Vtas importado	
		Vtas nacional	
	Integración Vertical (Modulares, fibra y motos)	UB Total Mod/Fibra MX	
		UB Total Mod/Fibra CM	
		UB Total Motos Ens MX	
		UB Total Motos Ens IGM	
INCREMENTO DE UB POR MINOREO	Potencializar la gestión de venta en piso (Venta interna, externa, optimización uso m2, cupo disponible)	UB Total Minoreo	
	Migración paulatina a formato de tiendas intermedio	UB total Portoviejo	
		UB total Quevedo	
	Maximizar el equilibrio de colocación con la recaudación de crédito	Composición de la cartera AA	
		Escalera recuperación (1-30 días) promedio últimas 6 mediciones	
		Escalera recuperación (1-180 días) promedio últimas 6 mediciones	
		Cartera dada de baja	
INCREMENTO DE UB POR MAYOREO	Potencializar la gestión en piso con producto disponible	UB Total Mayoreo MX	
OPTIMIZACIÓN DE GASTOS	Manejo adecuado de gastos controlables y no controlables	Gastos / UB Total	
		Gasto controlables	
		Gastos no controlables	
CADENA DE ABASTECIMIENTO ALINEADA A LA OFERTA DE VALOR	Logística y ST de acuerdo a las necesidades de nuevas líneas (árbol)	Evolución gasto logístico / Venta	
		ATYC (a tiempo y completo)	
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARCA	Implementación de las actividades claves prioritarias y comunicación, Fidelización en época de crisis	Evolución de morosidad en la cartera refinanciada	
		Percepción cliente RETAIL sobre actividades clave (Atención Personalizada, Crédito a tu medida, Producto Entendible, Promociones atractivas)	

		Percepción cliente MAYORISTA sobre actividades clave (Atención/Acomp., Abast./entrega, Crédito/Promociones)	
DESARROLLO DE RRHH	Back-ups para afrontar crecimiento, liderazgo y excelencia actuando en punta y cola, mejora del clima laboral.	Backups + Backups en desarrollo para puestos críticos	
		% Colaboradores en nivel de excelencia	
		Clima laboral (%)	
MEJORAR COMUNICACIÓN – EJECUCIÓN	Alinear a la organización para mejorar la ejecución en piso (descentralización, re-entrenamiento)	Nivel de entendimiento	
GESTIONAR EL DESEMPEÑO INTEGRAL	Implementación de lineamientos y medidas	Lineamientos aprobados, difundidos y aplicados	
RELACIONES ESTRUCTURALES	Definición política de dividendos y/o uso de reservas, Negociación conjunta como grupo, Medidas globales e integrales	Cumplimiento plan de acción	

Elaborado: Departamento O&M

Fuente: Marcimex

Nota: Por política de confidencialidad y alcance de trabajo de titulación no se pueden publicar en este trabajo las actividades claves ni los detalles del proyecto, las metas o medidas.

El éxito de los proyectos y de los objetivos estratégicos es el seguimiento y control que podamos realizar sobre ellos, por eso es de suma importancia las medidas de estos ya que nos da una visión objetiva sobre el nivel de riesgo que estamos aceptando y el riesgo de no cumplimiento de los mismos.

La cadena de valor de Marcimex tal como se describían en la estructura organizacional en el capítulo I establece una coordinación y alineamiento hacia la estrategia de la compañía con tres macro procesos de negocio los cuales son los encargados de analizar, abastecer, distribuir y comercializar las necesidades de los clientes en los segmentos definidos, cuenta con proceso de control para la verificación del cumplimiento de la estrategia y políticas así como procesos de apoyo los cuales soportan administrativamente la gestión.

Ilustración 15: Cadena de valor Marcimex



Elaborado: O&M Marcimex

Fuente: Documentación Interna

3.2.2 Identificación del universo de riesgos

En el marco teórico se definieron cuatro grandes categorías de riesgos los cuales enmarca un universo de riesgos estratégicos de alto nivel, estas categorías son:

- 1 Riesgos estratégicos
- 2 Riesgos operacionales
- 3 Riesgos financieros
- 4 Riesgos de cumplimiento

Bajo este marco se definió el universo de riesgos para la Marcimex y sobre los cuales se realizara el levantamiento de datos y la evaluación.

Riesgos estratégicos

Tabla 5: Universo de Riesgos estratégicos

Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción
Estrategia e Iniciativas	Visión y Dirección	Fallas en establecer y comunicar una visión y directrices claras para toda la organización, incluyendo definiciones sobre productos, servicios y programas que conducirán a un crecimiento futuro.
Estrategia e Iniciativas	Planificación y Ejecución	Fallas en planificar y ejecutar los proyectos e iniciativas estratégicas de manera coordinada y sistemática.
Estrategia e Iniciativas	Modelo de Gestión	Fallas en el diseño del modelo de Gestión del Grupo que no asegure el adecuado control y seguimiento a las operaciones directas de la Organización.
Estrategia e Iniciativas	Medición y Monitoreo	Fallas en establecer y evaluar periódicamente el desempeño, calidad y apego a los estándares establecidos por el Grupo.
Estrategia e Iniciativas	Infraestructura Tecnológica	Fallas en planificar y evaluar adecuadamente inversiones significativas o cambios en la infraestructura tecnológica, que ocasione que las operaciones del Grupo no cuenten con el adecuado soporte tecnológico (eficiente y confiable).
Estrategia e Iniciativas	Estructura Organizacional	Fallas en el diseño de la estructura del Grupo que no contribuya al logro eficaz y eficiente de los objetivos estratégicos y de negocios.
Estrategia e Iniciativas	Reestructuración y Alineamiento	Fallas en la estructuración, integración y alineamiento de la fuerza de trabajo y los procesos en toda la cadena de valor.
Estrategia e Iniciativas	Reportes Gerenciales	Fallas en la información gerencial incorrecta y/o inoportuna, que no ocasione que no se cuente con información de negocio adecuada para la toma de decisiones.
Estrategia e Iniciativas	Marcas y Reputación	Fallas en crear, proteger y mantener la marca y reputación que se alinean a la dirección estratégica del Grupo.

Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	Valoración y Precio	Falla de la Gerencia y de los tomadores de decisiones en medir confiablemente y determinar el valor de un negocio específico o cualquiera de sus segmentos significativos en un contexto estratégico. Este riesgo afecta la evaluación de los negocios poseídos por el Grupo (ej.: decidir si se invierte, mantiene o liquida un negocio).
Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	Due Diligence	Fallas en efectuar un due diligence antes de ejecutar una inversión, adquisición o desinversión, incluyendo impuestos, TI, recursos humanos, financieros y consideraciones operaciones.
Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	Ejecución e Integración	Fallas en ejecutar actividades para capitalizar oportunidades de inversión, adquisición o desinversión para expandir el portafolio de productos, o iniciar un cambio en la dirección estratégica u operativa.
Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	Alianzas y Asociaciones	Fallas en reconocer alianzas y asociaciones improductivas, de alto riesgo o no administradas estrecha y adecuadamente, lo que implicaría pérdidas de tiempo y dinero o fallas en los productos / servicios.
Dinámica del Mercado	Competencia	Fallas en responder a las acciones de los competidores actuales o nuevos que ingresan al mercado lo cual afecta adversamente a las ventajas competitivas del Grupo y/o a la habilidad para crecer.
Dinámica del Mercado	Presión en Precios	Fallas en analizar adecuadamente las presiones en los precios en los productos existentes y en los nuevos productos / servicios para incrementar y mantener la participación de mercado y obtener las metas de ingresos.
Dinámica del Mercado	Demanda	Fallas en anticipar y responder a los cambios en la demanda que afectan los ingresos y márgenes en mercados claves.
Dinámica del Mercado	Factores Macro - Económicos	Fallas en identificar y responder a factores relacionados a condiciones macro económicas fuera del control del Grupo que afectan la habilidad para mantener o incrementar los ingresos y ganancias.
Dinámica del Mercado	Tendencias en Estilos de Vida	Fallas en anticipar y responder a los cambios en las tendencias generales relacionadas a las demandas del estilo de vida de los consumidores.

Dinámica del Mercado	Factores Socio-Políticos	Fallas en identificar y responder condiciones adversas creadas por instituciones gubernamentales y fuerzas sociales en un área, región, territorio, nación, etc. creando desafíos para conducir los negocios.
Dinámica del Mercado	Tendencias Tecnológicas	Fallas en identificar y responder a cambios dramáticos en las tecnologías actuales que pueden impactar el mercado o demanda de los productos y servicios actuales ofertados por el Grupo.
Comunicación y Relación con los Accionistas	Relación con los Accionistas	Fallas en entender y responder las necesidades de comunicación de los accionistas.
Comunicación y Relación con los Accionistas	Comunicación de Crisis	Fallas en comunicar el mensaje correcto de forma efectiva para recuperar y mantener las operaciones del negocio en el evento de una crisis no anticipada o una interrupción durante el curso normal del negocio.
Comunicación y Relación con los Accionistas	Comunicación a los Empleados	Fallas en entender y responder las necesidades de comunicación de los distintos empleados.
Talento Humano	Cultura	Fallas en crear, establecer y reforzar las normas aceptadas de conducta que guían a los empleados.
Talento Humano	Reclutamiento y Retención de Personal	Fallas en reclutar y retener empleados calificados para asegurar niveles óptimos de personal en un ambiente adecuado y balanceado.
Talento Humano	Evaluación del Desempeño	Incapacidad para desarrollar y mejorar las habilidades de los empleados y proveer una administración del desempeño que asegure el logro de las estrategias organizacionales, metas y objetivos.
Talento Humano	Planificación de Sucesión	Fallas en la creación e implementación de un plan de sucesión para las posiciones y empleados claves en el Grupo.
Talento Humano	Compensación y Beneficios	Fallas en compensar adecuadamente y en proveer beneficios a los empleados que estén alineadas con sus expectativas y el mercado, a fin de proveer incentivos a los empleados para que desarrollen sus funciones en un nivel óptimo.

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Riesgos operacionales

Tabla 6: Universo de Riesgos operacionales

Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción
Ventas y Marketing	Desarrollo de Nuevos Productos	Fallas en la creación de nuevos productos y servicios para responder a las oportunidades o competencia en el mercado. Inadecuadas capacidades de investigación para producir nuevos productos.
Ventas y Marketing	Marketing	Comunicación inconsistente, inapropiada, inefectiva o inoportuna hacia los clientes y el mercado, impactando negativamente en la participación de mercado, ingresos y reputación del Grupo. Fallas en articular un mensaje que comunique un incentivo consistente y convincente para los potenciales consumidores.
Ventas y Marketing	Publicidad	Fallas en publicitar para alcanzar los resultados deseados, particularmente en la fragmentación de los medios disponibles (e.j.: impresos, TV, internet).
Ventas y Marketing	Precios y Promociones	Fallas en determinar efectivamente el precio de los productos y venderlos en mercados claves para alcanzar los objetivos estratégicos del Grupo y sus metas financieras. Carencia de una estrategia de precios aplicada consistentemente para todos los productos nuevos y existentes.
Ventas y Marketing	Pérdida del Valor de la Marca	Fallas en tomar ventaja del posicionamiento de las marcas del Grupo. Pérdida de la capacidad para que la marca construya y retenga la demanda de productos y servicios.

Ventas y Marketing	Canales de Venta	Incapacidad para identificar potenciales canales de venta para mejorar las ventas de los productos existentes, entrar a nuevos mercados o lanzar una nueva campaña para incrementar los ingresos y ganancias.
Ventas y Marketing	Relación con Tiendas (Distribuidores)	Fallas en la cimentación de relaciones fuertes con las tiendas y distribuidores con las que trabaja el Grupo.
Ventas y Marketing	Límites de Crédito	Fallas en determinar la solvencia de la base de clientes y que resulten en potenciales no pagos. Fallas en establecer políticas de crédito y que sean de uniforme aplicación.
Ventas y Marketing	Soporte al cliente/ Servicio	Fallas en proveer soporte al cliente y responder quejas de manera oportuna que permitan generar lealtad del cliente a largo plazo. Fallas en cubrir las expectativas del cliente relacionadas con el ambiente de la tienda, servicio, soporte y su experiencia en general durante la compra.
Ventas y Marketing	Facturación	Fallas en capturar, analizar y transferir registros completos y precisos. Fallas en facturar correctamente a los clientes.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Planificación	Fallas en desarrollar un plan de producción y calendario para cubrir los pedidos realizados por los clientes, mientras se alcanzan los objetivos de rotación de inventarios establecidos por el Grupo.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Compras	Fallas en soportar la consecución de los objetivos operativos y financieros del Grupo mediante la definición y puesta en marcha de una estrategia, plan de negocios y una organización de compras optimizada. Fallas en adquirir las materias primas directas e indirectas y los servicios necesarios para mantener las operaciones. Desabastecimiento de materias primas clave podrían ocasionar el incremento de precios de los productos, perdiendo competitividad.

Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Inventarios	Fallas en proveer protección física y en la gestión de inventarios para maximizar su utilización y optimización mientras se minimiza la obsolescencia, robo, etc.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Gestión de Proveedores	Productos / Servicios comprados a precios que no fueron los más bajos del mercado ni por un valor óptimo. Vendedores / contratos administrados inadecuadamente.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Producción	Fallas en la producción eficiente y efectiva generando costos improductivos afectando la competitividad del producto. Fallas en producir manera oportuna, incumpliendo las fechas de los pedidos realizados por los clientes. Fallas en producir partes o productos terminados que alcancen los niveles mínimos de calidad.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Distribución / Logística	Fallas en el proceso físico de categorizar, empacar y enviar productos de una manera consistente según las expectativas del cliente.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Administración de Flota	Fallas en monitorear, mantener y utilizar efectivamente la flota del Grupo para los propósitos de negocio.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Revisión de Calidad	Fallas en establecer y monitorear el sistema de control de calidad para asegurar la entrega de productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente.
Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Control de Costos	Fallas en implementar mediciones de control de costos incluyendo reestructuras organizacionales, reducciones de inventario, cierre de facilidades, mejoras a la cadena de abastecimiento a fin de mantener márgenes estables. Los costos incontrolados obstaculizan el rendimiento operacional impactando los cronogramas de producción, el crecimiento de ingresos, los márgenes y la capacidad para satisfacer las expectativas de mercado.

Gestión de Activos	Planificación y Gestión de Proyectos	Fallas en identificar adecuadamente tareas y recursos requeridos para ejecutar proyectos, dar seguimiento a los mismos, alcanzar las fechas claves y los presupuestos establecidos.
Gestión de Activos	Construcción y Mantenimiento	Fallas en construir, contabilizar correctamente y dar mantenimiento a activos fijos como edificios maquinaria y equipos.
Gestión de Activos	Administración de Bienes Raíces	Fallas en proveer protección física y en la gestión de todos los bienes raíces para maximizar la vida útil y utilización de los activos. Esto incluye la racionalización de los bienes raíces basada en la optimización de su portafolio.
Gestión de Activos	Propiedad, Planta y Equipo	Fallar en proveer protección física y en la gestión de los activos de larga vida útil (como accesorios, maquinaria, equipos y otros activos) que influenciará la utilización de los activos.
Tecnología de la Información	Seguridad / Accesos	Fallas de los sistemas de información para proteger adecuadamente de robos, corrupción o uso indebido los datos o servicios. Fallas en proteger la infraestructura de virus, sabotajes o accesos no autorizados.
Tecnología de la Información	Disponibilidad / Continuidad	Incapacidad de recuperar y continuar operaciones ininterrumpidamente en el caso de eventos extraordinarios y fallas en los sistemas.
Tecnología de la Información	Desarrollo de Aplicaciones	Fallas en desarrollar software que satisfagan los requerimientos del negocio para alcanzar metas y objetivos estratégicos corporativos.
Tecnología de la Información	Integridad de los Datos	Falla de los sistemas en proveer información confiable cuando se requiera. Proveer información tan lentamente de manera que sea ineficiente para el desarrollo de actividades.
Tecnología de la Información	Planear Infraestructura de TI	Incapacidad para proyectar y planificar adecuadamente la infraestructura de TI existente y futura para cumplir con las estrategias de crecimiento del Grupo.
Tecnología de la Información	Soporte al Negocio	Fallas en un sistema que provea a la Administración (tomadores de decisiones) de información oportuna, exacta y relevante a fin de que las decisiones a tomar sean efectivas.

Amenazas	Eventos Naturales	Fallas en no contar con un plan para desastres y recuperación debido a la amenaza de interrupción del negocio por eventos naturales (ej.: incendios, terremotos, tornados)
Amenazas	Terrorismo y Actos Maliciosos	Fallas en no tener un plan para desastres y recuperación debido a la amenaza de interrupción del negocio debido a actividades terroristas o maliciosas.
Amenazas	Gestión de la Continuidad	Fallas en no realizar una planificación anticipada relacionada con procesos críticos, para asegurar la habilidad de recuperar y mantener las operaciones del negocio en el evento de una interrupción por cualquier evento.

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Riesgos financieros

Tabla 7: Universo de Riesgos financieros

Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción
Planificación y Asignación de Recursos	Presupuestos y Proyecciones	Incapacidad para presupuestar efectivamente y proyectar la información financiera para las operaciones y así como para iniciativas existentes o nuevas que soporten todas las metas y objetivos estratégicos.
Planificación y Asignación de Recursos	Gastos de Capital	Incapacidad para presupuestar efectivamente, pronosticar y dar cuenta de los fondos usados para adquirir o mejorar los activos físicos tales como propiedad, edificios industriales o equipos; para mantener o mejorar la vida útil de los activos físicos.
Planificación y Asignación de Recursos	Servicios Compartidos (Backoffice)	Duplicación en la asignación de recursos financieros. Ejemplo: Contabilidad, Activos Fijos.

Mercado	Tasas de Interés	Fallas obtener préstamos y financiamiento en condiciones favorables. Fallas en otorgar créditos de clientes en condiciones favorables. Fallas en monitorear la tasa de retorno sobre una inversión de activos.
Mercado	Tipos de Cambio	Incapacidad para responder efectivamente o manejar fluctuaciones desfavorables en la moneda de otro mercado que se requiere para realizar transacciones en mercados del exterior.
Mercado	Commodities	Inhabilidad de responder efectivamente o administrar fluctuaciones en el precio de las materias primas u otros commodities usados en la producción.
Liquidez y Crédito	Administración del Efectivo	Fallas en administrar, controlar y manejar las actividades relacionadas con el efectivo para garantizar su disponibilidad para las operaciones y maximizar la inversión de fondos excedentes.
Liquidez y Crédito	Fondeo	Acceso limitado a fuentes de financiamiento o fondos limitados de financiamiento para soportar las operaciones y estrategias del Grupo.
Liquidez y Crédito	Crédito y Cobranza	Incapacidad para recibir el nivel máximo u óptimo de pagos como consecuencia de bienes entregados o servicios prestados sobre la base de precios acordados.
Liquidez y Crédito	Seguros	Incapacidad de adquirir un seguro adecuado que cubra al Grupo por daños significativos.
Liquidez y Crédito	Coberturas	Fallas en realizar transacciones de cobertura tanto de compra como de venta que efectivamente minimicen ganancias o pérdidas derivadas de las fluctuaciones de precio.
Contabilidad	Control Interno	Debilidades significativas o materiales resultantes de un inadecuado control interno financiero.
Contabilidad	Reportes Estatutarios	Riesgo de errores importantes en los reportes financieros o incumplimiento con los requerimientos de reportes estatutarios.

Impuestos	Planificación y Estrategias de Impuestos	Fallas en evaluar y ejecutar apropiadamente las estrategias impositivas. Falta de alineamiento de las políticas y procedimientos operativos de las compañías con los objetivos y estrategias de impuestos generando impactos financieros. Ej. Gastos de Viaje, Beneficios por Discapacitados, etc.
Impuestos	Operaciones del Departamento de Impuestos	La organización estructural del departamento de impuestos y cada uno de sus componentes no responden a las necesidades del negocio y a las expectativas de los accionistas.
Estructura de Capital	Endeudamiento	Incapacidad de mantener un nivel de endeudamiento aceptable para proveer capital de trabajo y cubrir obligaciones operativas actuales; resultando en un ratio deuda/patrimonio desfavorable.
Estructura de Capital	Patrimonio	Incapacidad para gestionar el capital proveniente de los inversionistas y proveer un retorno razonable a través de dividendos.

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Riesgos de cumplimiento

Tabla 8: Universo de Riesgos de cumplimiento

Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción
Gobierno (Dirección)	Desempeño de la Dirección	Falta de involucramiento y conocimiento oportuno de la operación del negocio.
Gobierno (Dirección)	Tono desde Arriba	Falla del Directorio en establecer, monitorear y reforzar un ambiente que alienta la integridad, valores éticos y competencia de las personas del Grupo a través de la filosofía y estilo operativo de la Administración, asignación de autoridad y responsabilidad.
Gobierno (Dirección)	Ambiente de Control	Fallar en establecer y mantener un ambiente de control interno que se alinee con las expectativas regulatorias y de los grupos de interés.

Gobierno (Dirección)	Responsabilidad Social Corporativa	Ausencia o la no administración de las actividades de "responsabilidad social" (ej. Conducir entrenamiento de responsabilidad social para la gerencia, tomar programas medio ambientales, participar en las iniciativas de la comunidad) resultando en una percepción corporativa desfavorable de los grupos de interés, clientes, proveedores, socios de negocios, empleados y la comunidad.
Gobierno (Dirección)	Políticas y Procedimientos	Falla de Administración en documentar y reforzar las políticas y procedimientos del Grupo, resultando en un posible incumplimiento con las guías regulatorias, y con empleados que no tienen referencias disponibles claras.
Código de Conducta	Ética	Ausencia de estándares formales de comportamiento de los empleados que están planeadas para dirigir e influenciar la forma en cómo los negocios son conducidos, incluso más allá de la ley.
Código de Conducta	Fraude	Fallas al detectar actos potencialmente no éticos cometidos por los empleados u otros relacionados a ella que impacten de manera negativa a la reputación del Grupo.
Legal	Contratación	Fallas en el monitoreo de los términos de contratos para proteger al Grupo de pérdidas financieras.
Legal	Contingencias	Fallas en identificar y prevenir riesgos legales que se puedan presentar. Fallas en prevenir incumplimientos regulatorios.
Legal	Propiedad Intelectual	Fallas al crear, capturar, mejorar y proteger el conocimiento interno (que puede también ser considerado activo). Infracción de derechos de autor, marcas, patentes, o robo/fuga/ espionaje industrial. Incumplimiento de los acuerdos de propiedad intelectual incluyendo el pago de regalías.
Legal	Garantías	Falla en el cumplimiento de los plazos y condiciones de las garantías ofertadas de cada producto.
Regulatorio	Comercial	Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas comerciales.

Regulatorio	Aduanero	Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas aduaneras.
Regulatorio	Laboral	Fallas en la identificación y prevención de los riesgos jurídicos presentados y prevenir el incumplimiento de los requisitos laborales regulatorios, incluidos salarios, jornada, licencia médica, etc.
Regulatorio	Salud, Seguridad y Medio Ambiente	Fallas en la identificación y prevención de los riesgos jurídicos locales e internacionales presentados y prevenir el incumplimiento con los crecientes escrutinios regulatorios de emisiones de aire, agua y tierra y otros requerimientos ambientales. Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas de seguridad y salud de los empleados incluido Seguridad Social.
Regulatorio	Anti-monopolio	Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas anti-monopólicas.
Regulatorio	Protección de la Información y Privacidad	Fallas en la identificación y prevención de los riesgos jurídicos presentados, así como en la prevención del incumplimiento de reglas de privacidad y estándares regulatorios.
Regulatorio	Tributario	Fallas en identificar y prevenir riesgos tributarios, así como la prevención de incumplimiento de los requisitos regulatorios en temas y prácticas tributarias a los distintos organismos de control (SRI, Municipios, etc.).

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

3.2.3 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgos se definieron 3 criterios, probabilidad e impacto para determinar el riesgo inherente y actividades de control para determinar el riesgo residual.

Es necesario definir los parámetros que tendrán estas variables a fin de obtener una calificación lo más objetiva posible para lo cual conjuntamente con la empresa se definieron los siguientes criterios.

Probabilidad

Tabla 9: Criterios de evaluación, Probabilidad

TIPO DE PROBABILIDAD	DEFINICIÓN	DETALLE	VALOR
MUY PROBABLE	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Podría ocurrir dentro de los próximos 2 meses o tiene una probabilidad de ocurrencia del 75% o mayor	4
PROBABLE	El evento ocurre a menudo	Podría ocurrir dentro de los próximos 6 meses o tiene una probabilidad de ocurrencia entre el 50% al 75%	3
POCO PROBABLE	El evento es posible pero raramente ocurre	Podría ocurrir dentro de los próximos 2 a 3 años o tiene una probabilidad de ocurrencia entre el 25% al 50%	2
IMPROBABLE	Es posible su ocurrencia aunque sea teórica, no existen antecedentes.	No es probable que ocurra en los próximos años	1

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Impacto

Tabla 10: Criterios de evaluación, Impacto

Evaluación	4	3	2	1
Calificación	Catastrófico	Grave	Medio	No significativo
Definición	- La mayor parte del negocio se interrumpen - Existe un Impacto financiero significativo - Existe un daño no reversible de la marca o reputación o a las relaciones con los interesados	- Pérdida temporal de la funcionalidad o la capacidad del negocio - Existen daños y pérdidas financieras importantes - Existen daños en la marca o reputación sin implicaciones en el largo plazo	- Poca interrupción a las actividades del día a día, los procedimientos de solución son de fácil implementación - La situación se maneja inmediatamente - Existen pérdidas financieras menores	- No afecta las actividades del día a día - No causa daño - Genera pérdidas financieras no materiales
Valor	> 5'000.000,00	500.000,00 – 5'000.000,00	100.000,00 - 500.000,00	< 100.000,00

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

Actividades de control

Tabla 11: Criterios de evaluación, Actividades de control

Evaluación	Rating	Acción	Descripción
4	MUY ALTO	Control efectivo	Los controles y/o actividades de gestión están diseñados de una manera apropiada y están operando según lo planificado.
3	ALTO	Limitadas oportunidades de mejora	Los controles y/o actividades de gestión están diseñados de una manera apropiada y están operando, con ciertas oportunidades de mejora.
2	BAJO	Importantes oportunidades de mejora	Existen controles y/o actividades de gestión limitados. Existe un nivel alto de riesgo.
1	MUY BAJO	Críticas oportunidades de mejora	Los controles y/o actividades de gestión no inexisten o no operan según lo planeado y tienen considerables deficiencias.

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: COSO ERM

3.3 Evaluación del estado actual

3.3.1 Determinación del perfil de riesgo

Se definió conjuntamente con la Vicepresidencia y la Gerencia el personal que participara en los talleres de relevamiento de los riesgos, para la determinación de los riesgos al ser estos de alto nivel o estratégicos de la organización se tomo como base las gerencias y jefaturas según el siguiente detalle:

Tabla 12: Encuestados

CARGO	email
VICEPRESIDENTE	
GERENTE GENERAL	
GERENTE DE MINOREO	
GERENTE DE MAYOREO	
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
JEFE DE BUFFER	
JEFE DE COMPRAS	

JEFE DE CONTABILIDAD	
JEFE DE CONTACT CENTER	
JEFE DE CREDITO Y CARTERA	
JEFE DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	
JEFE DE MERCADEO	
JEFE DE PROYECTOS	
JEFE DE RECUPERACION	
JEFE DE TALENTO HUMANO Y VALORES	
JEFE DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	
JEFE DE TESORERIA	
JEFE FINANCIERO	
JEFE NACIONAL DE VENTAS MINOREO	
JEFE O&M Y PROYECTOS	
JEFE REGIONAL DE MAYOREO AUSTRO	
JEFE REGIONAL DE MAYOREO COSTA	
JEFE REGIONAL DE MAYOREO SIERRA	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA SIERRA SUR	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA COSTA SUR	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA COSTA CENTRO	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA COSTA NORTE	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA SIERRA CENTRO	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA SIERRA NORTE	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA ORIENTE SUR	
JEFE REGIONAL DE MINOREO ZONA ORIENTE NORTE	

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: RRHH

Para realizar el taller de evaluación de riesgos, en primer lugar se manejo un taller de capacitación y concientización sobre la metodología y la importancia de la gestión de riesgos en la organización.

Está capacitación contó con el apoyo de la alta dirección logrando el involucramiento y generando el respectivo tono desde arriba para garantizar que el proceso de evaluación sea tomado con la suficiente responsabilidad.

Luego de la capacitación se les envió por mail a los evaluadores las instrucciones para evaluar el riesgo, para la evaluación se utilizo las herramientas de google docs, la cual nos permite generar las encuestas de una manera económica y tener las respuestas en un formato estándar reduciendo de esta manera los tiempos de entrevistas y tabulaciones, las instrucciones fueron las siguientes:

Cada riesgo será presentado individualmente y cada uno de ustedes hará tres evaluaciones basados en los criterios establecidos:

Probabilidad

Impacto

Efectividad de las Actividades de Control

Vote con el valor que considere para cada uno de los tres criterios usando su laptop ingresando al link:

https://docs.google.com/forms/d/1bI_fvMP7Wg430uf7OB169FGq1FGy_o_lm8HMqfCgb7s/viewform?usp=send_form

Para la evaluación de Riesgo Inherente (Probabilidad e Impacto) evalúe los riesgos asumiendo que NO existen controles o procesos para mitigar la ocurrencia del riesgo.

Su voto se mantiene, No puede cambiar de opinión.

Cada uno debe votar en todos los riesgos.

Ponga mucha atención al criterio a evaluar para cada riesgo

Mantenga el anonimato, a algunos no les incomoda revelar su votación pero usted debe respetar la voluntad de los demás.

Tiempo, tiempo, tiempo, contamos con tiempo limitado para evaluar los riesgos, por lo que apreciamos su enfoque en la actividad y atención.

El formato del cuestionario utilizado es el siguiente:

Ilustración 16: Cuestionario Riesgos

docs.google.com

Levantamiento y Actualización de Riesgos Marcimex Ecuador

Levantamiento y Actualización de Riesgos Marcimex Ecuador

En el siguiente cuestionario solicitamos dar la valoración que usted estima corresponde según su percepción a cada uno de los criterios de evaluación de Riesgos.

***Obligatorio**



1. Criterios para valoración

Probabilidad

Representa la frecuencia esperada para que se materialice un evento de riesgo.

Siendo:

1 Improbable 2 Poco probable 3 Probable 4 Muy probable

Impacto

Representa la magnitud de la pérdida de materializarse un evento de riesgo.

Siendo:

1 No significativo 2 Medio 3 Grave 4 Catastrófico

Nivel de Control

Grado de confianza en como los controles mitigan a los riesgos presentes.

Siendo:

1 Muy bajo 2 Bajo 3 Alto 4 Muy Alto

2. Valoración Riesgos

Nombre:

1. Visión y Dirección: *

Fallas en establecer y comunicar una visión y directrices claras para toda la organización, incluyendo definiciones sobre productos, servicios y programas que conducirán a un crecimiento futuro.

	4	3	2	1
Probabilidad	☐	☐	☐	☐
Impacto	☐	☐	☐	☐
Nivel de Control	☐	☐	☐	☐

2. Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento: *

Fallas en el diseño de la estructura de la Compañía que no contribuya al logro eficaz y eficiente de los objetivos estratégicos y de negocios. Fallas en la estructuración, integración y alineamiento de la fuerza de trabajo y los procesos en toda la cadena de valor.

	4	3	2	1
Probabilidad	☐	☐	☐	☐
Impacto	☐	☐	☐	☐
Nivel de Control	☐	☐	☐	☐

3. Competencia: *

Fallas en responder a las acciones de los competidores actuales o nuevos que ingresan al mercado

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: Google Docs

Con la base de datos de la evaluación de evaluación se procede a realizar los cálculos tanto de riesgo inherente como de riesgo residual sacando promedios de todos los encuestados.

Tabla 13: Clasificación de los principales Riesgos de Marcimex

Posición	Grupo	Riesgo	R. Inherente	N. Control	R. Residual
1	Estratégicos	Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos	11.20	2.39	6.75
2	Financieros	Administración del efectivo / Fondeo	10.07	2.22	6.49
3	Cumplimiento	Restricción de Importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos	11.79	2.64	6.37
4	Estratégicos	Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento	9.72	2.33	6.00
5	Estratégicos	Reclutamiento y retención de personal	9.71	2.53	5.51
6	Estratégicos	Evaluación de desempeño	8.40	2.38	5.09
7	Estratégicos	Competencia	8.78	2.65	4.73
8	Estratégicos	Back Up (Planificación de Sucesión)	8.63	2.79	4.34
9	Operaciones	Compras	10.41	3.29	3.94
10	Operaciones	Gestión de proveedores	7.63	2.86	3.71
11	Operaciones	Distribución / Logística	7.68	3.07	3.32
12	Estratégicos	Comunicación a los empleados	7.11	3.00	3.20
13	Estratégicos	Cultura	7.46	3.14	3.09
14	Cumplimiento	Salud, Seguridad y Medio Ambiente	7.26	3.24	2.89
15	Estratégicos	Visión y Dirección	7.24	3.21	2.87
16	Financieros	Crédito y Cobranza / Límites de Crédito	8.50	3.50	2.76
17	Financieros	Presupuestos y Proyecciones	7.24	3.29	2.74
18	Operaciones	Soporte al negocio	7.84	3.43	2.69
19	Cumplimiento	Anti-monopolio	7.72	3.31	2.62
20	Cumplimiento	Laboral	6.52	3.25	2.41

21	Financieros	Patrimonio	5.36	3.21	2.12
----	-------------	------------	------	------	------

Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: Encuestas internas

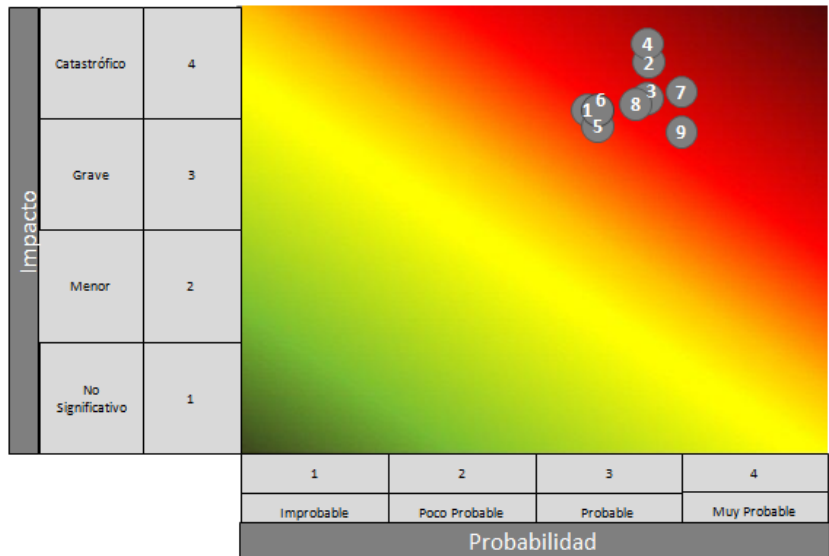
3.3.2 Identificación de áreas de recomendación

Con los resultados tanto del riesgo inherente como del riesgo residual se procede a graficar dichos riesgos en los mapas de calor.

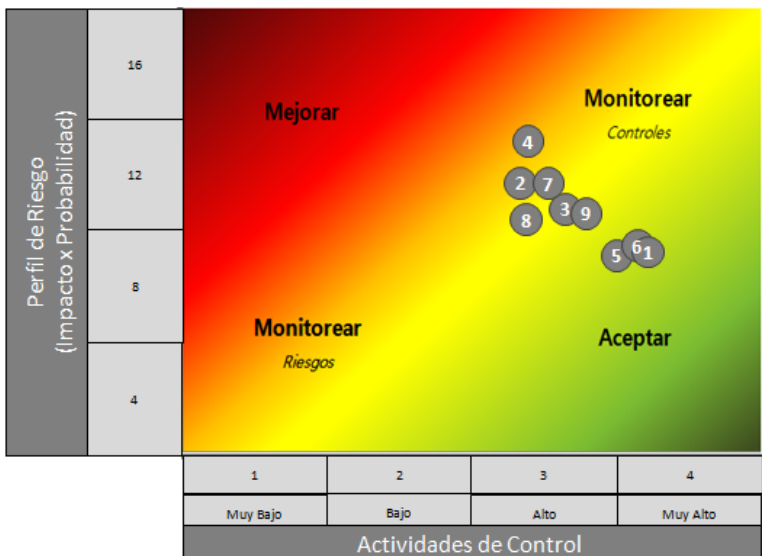
Riesgos Estratégicos

Ilustración 17: Mapas de Calor Riesgos Estratégicos Marcimex

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)



Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)



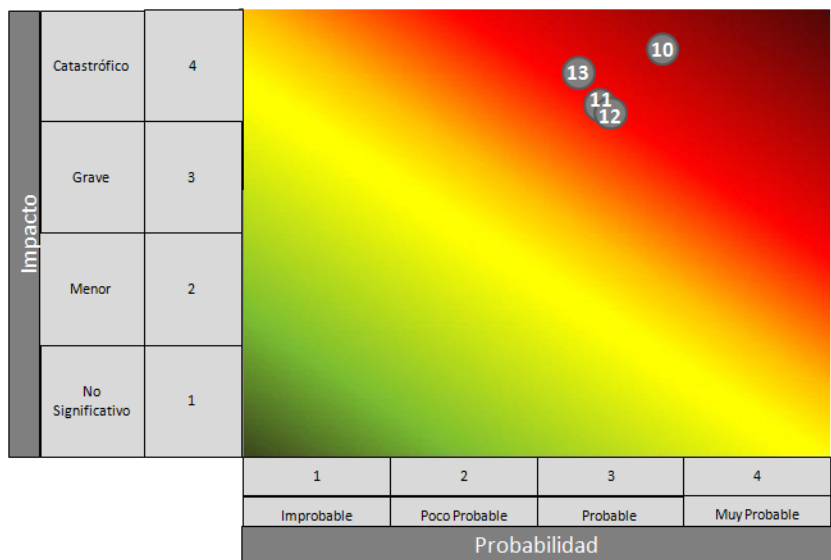
Elaborado: Juan Carlos Muñoz Fuente: Encuestas Internas

N° Riesgo (Estratégicos)
1. Visión y Dirección
2. Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento
3. Competencia
4. Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos
5. Comunicación a los empleados
6. Cultura
7. Reclutamiento y retención de personal
8. Evaluación de desempeño
9. Back Up (Planificación de Sucesión)

Riesgos Operacionales

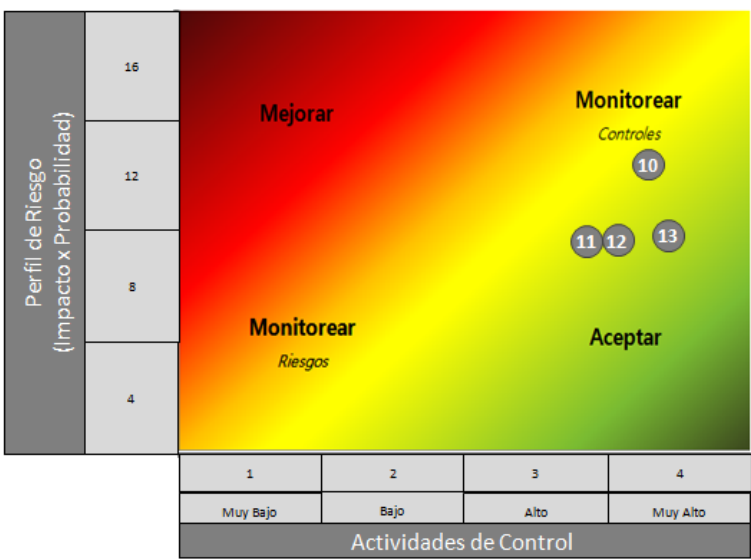
Ilustración 18: Mapas de Calor Riesgos Operacionales Marcimex

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)



N° Riesgo (Operaciones)	
10.	Compras
11.	Gestión de proveedores
12.	Distribución / Logística
13.	Soporte al negocio

Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)

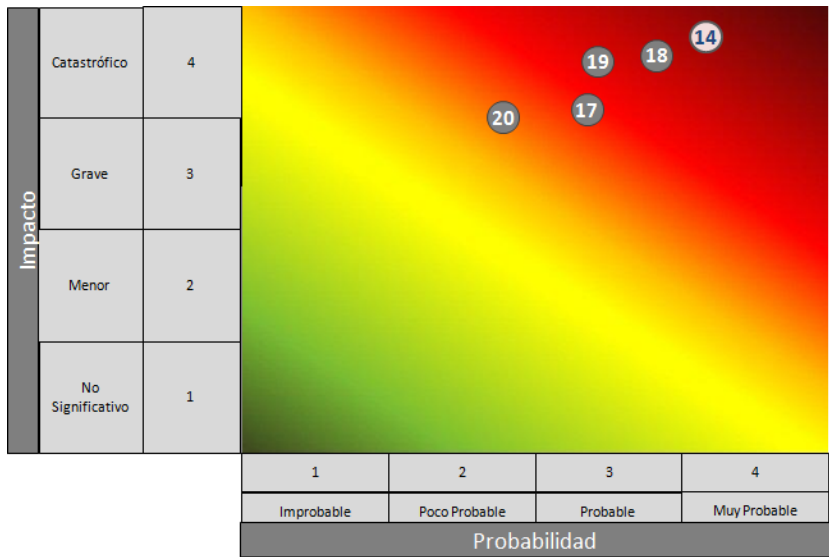


Elaborado: Juan Carlos Muñoz Fuente: Encuestas Internas

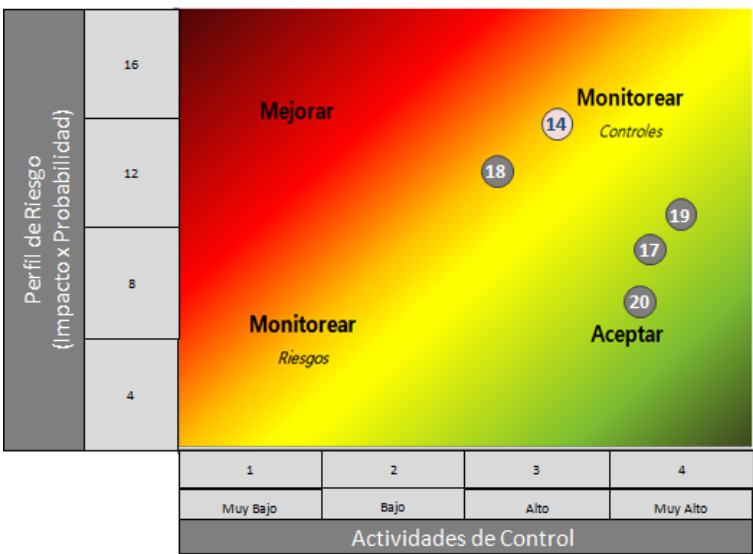
Riesgos Financieros y de Cumplimiento

Ilustración 19: Mapas de Calor Riesgos Financieros y de Cumplimiento Marcimex

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)



Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)



Elaborado: Juan Carlos Muñoz Fuente: Encuestas Internas

N° Riesgo (Financieros)
17. Presupuestos y Proyecciones
18. Administración del efectivo / Fondeo
19. Crédito y Cobranza / Límites de Crédito
20. Patrimonio
N° Riesgo (Cumplimiento)
14. Restricción de Importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos

3.4 Generación plan de acción y reportar

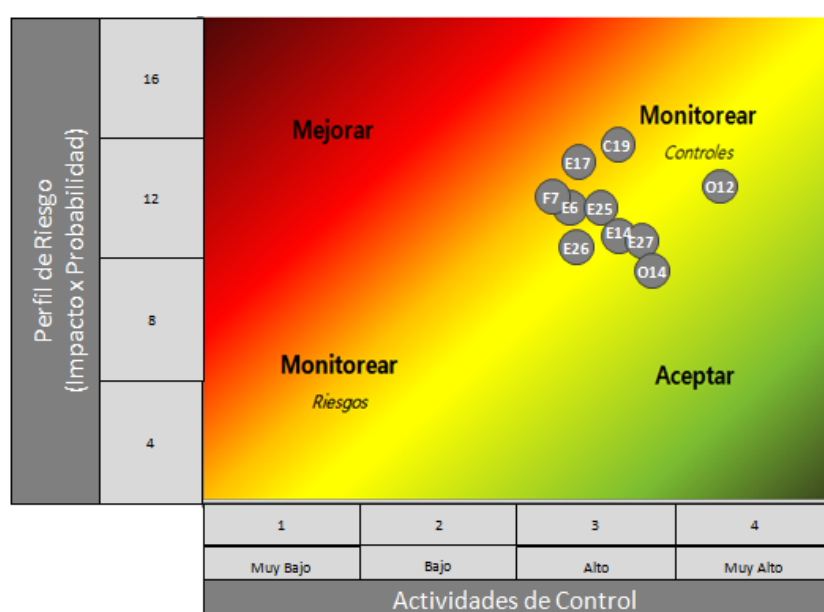
3.4.1 Planes de acción para los 10 riesgos más relevantes

Se procede a validar los 10 riesgos más relevantes de la empresa, a graficarlos para tener un mejor entendimiento de cual es su ubicación en el cuadrante de riesgos y que acciones se deben tomar dependiendo el cuadrante en el que se encuentren.

Es muy importante tener en cuenta que si bien podemos evaluar una cantidad significativa de riesgos, la metodología indica que se deben focalizar los esfuerzos de una empresa en sus principales riesgos, para el caso de Marcimex se escogieron los 10 riesgos principales; si una empresa no realiza esta focalización corre el riesgo de perder oportunidad en gestionar de una manera adecuada los riesgos que más le pueden afectar generando desconfianza en el proceso, exceso de costos y por consiguiente no generar un apoyo a la consecución de los objetivos, el cual es uno de los principales objetivos que persigue esta metodología.

Riesgos Priorizados Top 10

Ilustración 20: Riesgos residual Priorizados Top 10 Marcimex



Elaborado: Juan Carlos Muñoz

Fuente: Encuestas internas

Tabla 14: Riesgos residual Priorizados Top 10 Marcimex

Posición	Grupo	Riesgo	R. Residual	Respuesta
1	Estratégicos	Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos	6.75	Monitorear
2	Financieros	Administración del efectivo / Fondeo	6.49	Monitorear
3	Cumplimiento	Restricción de Importaciones-Salvaviduas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos	6.37	Monitorear
4	Estratégicos	Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento	6.00	Monitorear
5	Estratégicos	Reclutamiento y retención de personal	5.51	Monitorear
6	Estratégicos	Evaluación de desempeño	5.09	Monitorear
7	Estratégicos	Competencia	4.73	Monitorear
8	Estratégicos	Back Up (Planificación de Sucesión)	4.34	Monitorear
9	Operaciones	Compras	3.94	Monitorear
10	Operaciones	Gestión de proveedores	3.71	Monitorear

Elaborado: Juan Carlos Muñoz**Fuente:** Encuestas internas

Con la focalización en los 10 riesgos más importante para la empresa, se procede a generar planes de acción para mitigar dichos riesgos, estos planes de acción son levantados con los dueños de los riesgos, como bien se recuerda en el capítulo II se mencionan las limitaciones que tiene el área de auditoría en la gestión de riesgos, por lo tanto auditoría no puede generar planes de acción para mitigar los riesgos, ésta es una obligación del responsable de cada riesgos.

Planes de acción

Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos.-

- ✓ Mejorar las relaciones con los Ministerios tanto de Electricidad como con el de Producción, en especial en un entorno cambiante y con el proyecto de cocinas de Inducción, el cual no despega como se esperaba.
- ✓ Gestionar Lobbying político.

Administración del efectivo / Fondeo.-

- ✓ Mejoraron las negociaciones con proveedores; conseguir trabajar con consignación y aumentar los días de crédito establecidos.
- ✓ Promover la venta al contado a través de Promociones
- ✓ Negociaciones con Instituciones Financieras
- ✓ Aumentar el monto de venta de cartera
- ✓ Continuar con la titularización de cartera para colocar 8 millones de dólares en cartera titularizada.
- ✓ Potenciar la comercialización de líneas que dejan una mayor rentabilidad a la organización y de ser el caso buscar productos sustitutos.
- ✓ Interrumpir las compras durante un mes teniendo en cuenta el stock que se tiene actualmente y la baja en ventas.

Restricción de importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos.-

- ✓ Cambiar el mix de productos, a productos con mayor rentabilidad como son cajas musicales, celulares, etc.
- ✓ Generar y gestionar proveedores o ensambladores nacionales (SONY, TCL, Global).
- ✓ Laboral: capacitar al personal con charlas referentes a las últimas reformas laborales, programas de salud ocupacional.
- ✓ Lanzar el proyecto de seguridad.

Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento.-

- ✓ Restricción a reposición de personas por Gerencia General
- ✓ Plan de redimensionamiento y reestructuración de la empresa en función del nuevo panorama económico.
- ✓ Optimizar el gastos tanto en tiendas como en matriz

Reclutamiento y retención de personal.-

- ✓ Realizar la evaluación anual al personal para identificar potenciales sobre los cuales realizar planes de retención.
- ✓ Retención de personal: el lema en la actualidad es "mejor incentivo es tener trabajo"
- ✓ Actualmente ante la crisis se restringe la reposición de personal y la creación de nuevos cargos
- ✓ Asesoría PwC para generar un benchmark con empresas del sector con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora.

Back up (Planificación de Sucesión).-

- ✓ Explotar test de performance para obtener una base de datos de los actuales perfiles del personal y cotejarlos con los perfiles requeridos en los distintos cargos como punto de partida para cubrir vacantes a través del personal interno.
- ✓ Definir cuales son los cargos críticos y conjuntamente con el perfil del cargo y el test de performance encontrar sus backup.
- ✓ Generar planes de cierre de brechas para los backup seleccionados.

Distribución / Logística.-

- ✓ En análisis un proyecto para eficientar la logística, reenfocando el norte de la logística, incluye reestructuración.
- ✓ Reducción de los supervisores con una disminución estimada de 30 personas.
- ✓ Eliminar el departamento de control de inventarios generando responsabilidad en el control a la bodega.
- ✓ Reforzar el control de los inventarios mensuales y sus resultados.

3.4.2 Reporte a la administración

En el reporte a la administración **Anexo B** se realiza un resumen de los riesgos más relevantes, planes de acción así como la metodología utilizada, el objetivo principal del reporte a la administración es que esta tenga total consciencia de los riesgos que posee la empresa, valide las acciones correctivas o planes de acción y pueda dar seguimiento a los mismos.

Este reporte a la administración sirve como insumo principal para que el departamento de auditoría interna realice su plan de auditoría basada en riesgos.

3.5 Conclusiones y recomendaciones

Para lograr el éxito dentro de un proceso de gestión de riesgo empresarial es de vital importancia el contar con el apoyo de la alta dirección ya que desde este punto podremos tener un tono desde arriba el cual respalde y de la importancia necesaria al proceso.

Una vez con el apoyo de la alta dirección, al ser un proceso “subjetivo” de evaluación al riesgo, uno de los mayores riesgos se convierte justamente en esta subjetividad, el cual se minimiza con un alineamiento de la organización el cual permite a todo su equipo gerencial tener un alto conocimiento de detalles de la organización, con una buena evaluación y la suma de “subjetividades” se busca transformar en objetiva la evaluación.

Se tiene que tener una correcta capacitación sobre la teoría, el proceso, y, muy bien definidos los criterios de evaluación, la suma de todos estos factores y la permanencia y maduración del sistema generará cada vez mejores resultados, los cuales, se revertirán en un apoyo fundamental en la consecución de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

En el entorno cambiante en el que vive el País y el desarrollo vertiginoso de crecimiento de los negocios, cada vez se hace más necesario que las empresas logren evidenciar sus riesgos de una manera estructurada, formal y sistemática.

Marcimex forma parte de las 100 empresas más grandes del País, ha tenido un crecimiento acelerado por lo que era necesario soportar su crecimiento con una sólida estructura y con procesos que ayuden en la consecución de sus objetivos, maximicen su utilidad y eviten riesgos potenciales.

Por otro lado un sistema de administración de riesgos, el cual forma parte del control interno de una organización me permite de una manera formal, estructurada y sistemática evidenciar los principales riesgos de una empresa independientemente del sector en el que se encuentre apoyando a la consecución de sus objetivos y minimizando los riesgos.

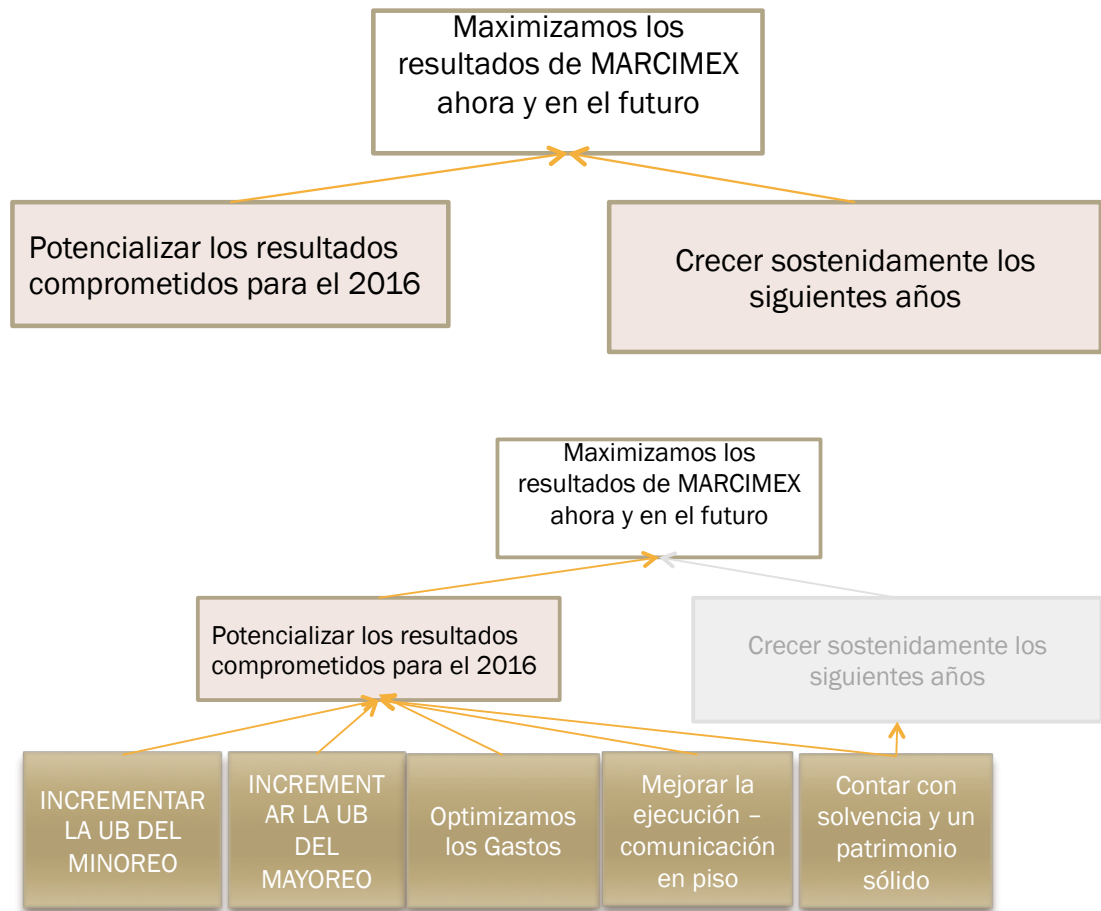
Marcimex al adoptar un sistema de gestión de riesgos, logro evidenciar y explotar sus riesgos, generar consciencia de las afecciones que podría tener y sobre todo el contar con planes de acción que mitiguen dichos eventos potenciales, los cuales tienen como resultado el apoyo a la consecución de los objetivos de la empresa.

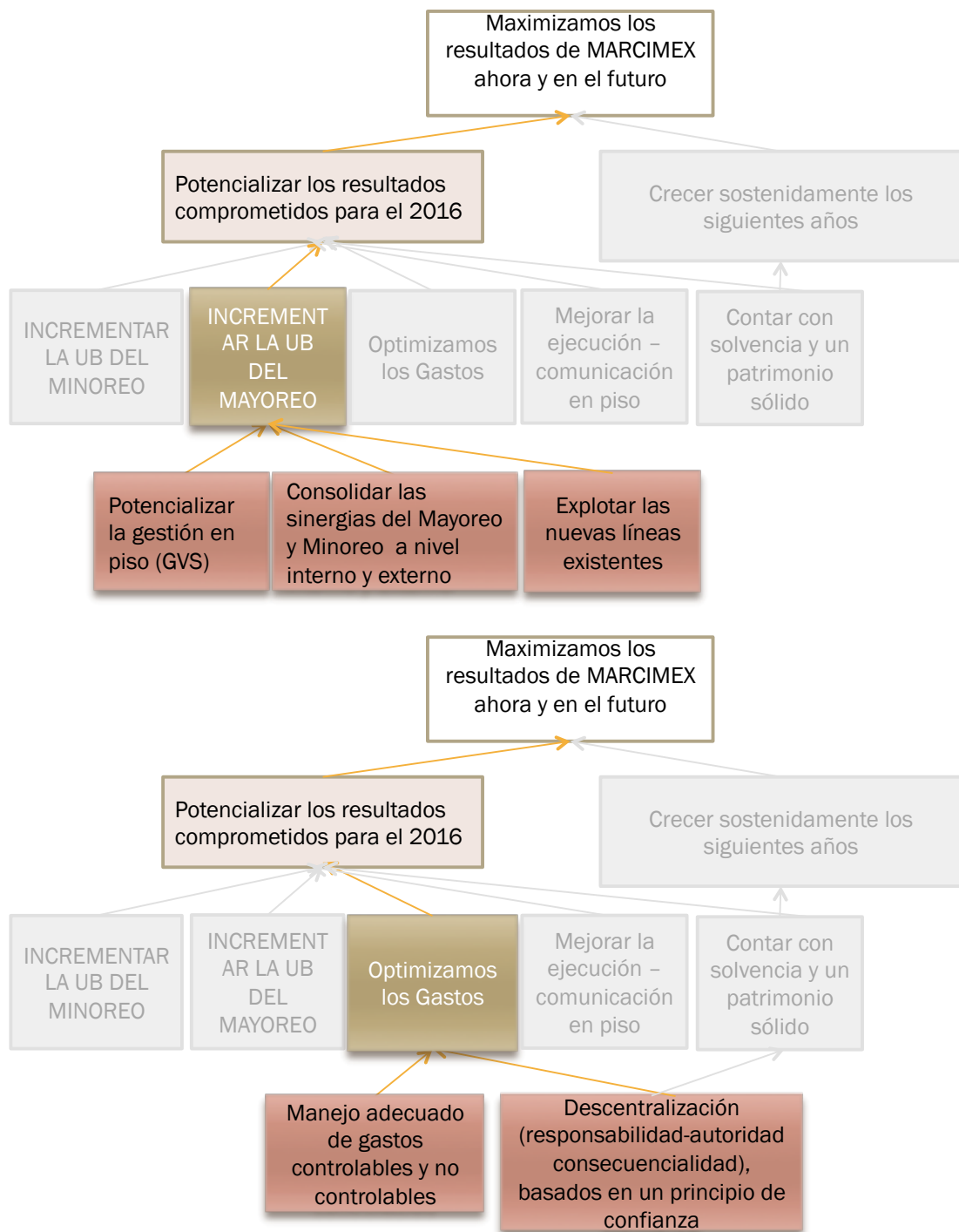
Concluimos con la siguiente frase que evidencia un adecuado manejo de la gestión de riesgos la cual dice “No se pueden Alcanzar los Objetivos sin enfrentar Riesgos” sin embargo “No se pueden Alcanzar los Objetivos sin Gestionar adecuadamente los Riesgos que enfrentamos”.

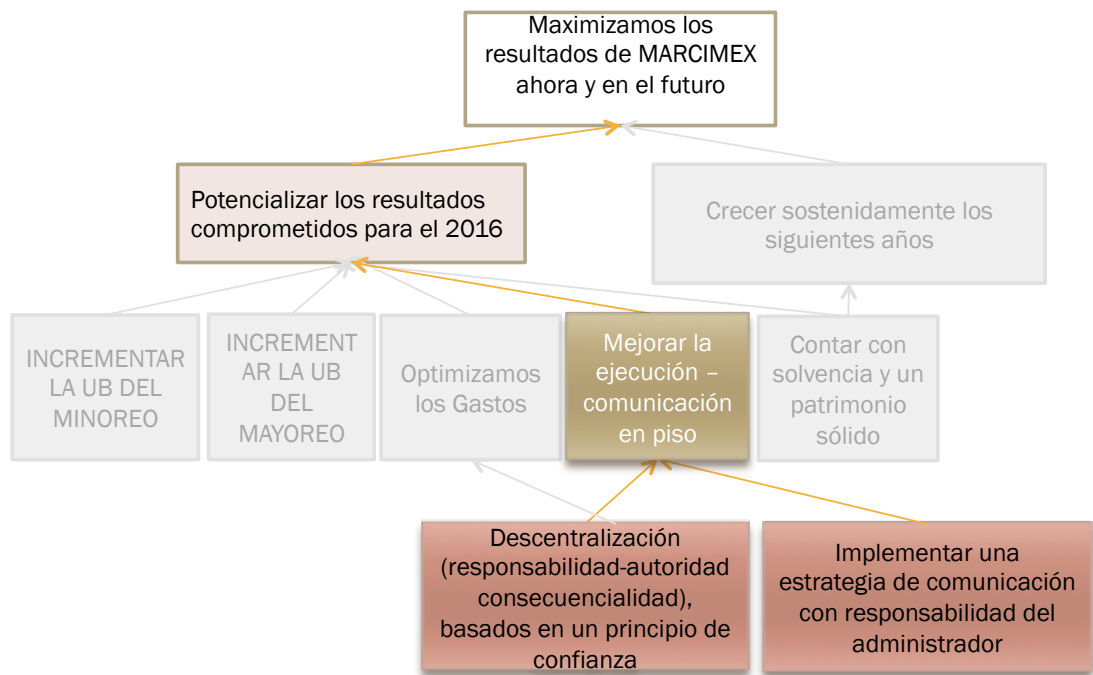
Bibliografía

- Marcimex S.A. (s.f.). <http://www.marcimex.com.ec>. Obtenido de <http://www.marcimex.com.ec>: <http://www.marcimex.com.ec/timeline/>
- Documentación Interna Marcimex. (s.f.). Estrategía Marcimex.
- Collins, J., & Porras, J. (1991). *Organizational vision and visionary organizations*. California: Management Review.
- Consenso, D. I. (s.f.). Código de Ética y Valores organizacionales .
- Vistazo. (s.f.). 500 Empresas. *Vistazo* .
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*.
- Tecnologico de Monterrey. (2015). Diplomado en Mercadotecnia.
- Definicion.de. (s.f.). <http://definicion.de/estrategia/>. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/estrategia/>
- Auditors, T. I. (s.f.). <https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>. Obtenido de <https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>
- GLEIM. (2014). UNIDAD DE ESTUDIO III MARCOS DE CONTROL Y FRAUDE. Gleim Productions Inc.

Anexo 1









MARCIMEX ECUADOR

Levantamiento de la Matriz de Riesgos

COSO - ERM

LEVANTAMIENTO DE LA MATRIZ DE RIESGOS

Como parte de las buenas prácticas en la Administración de Riesgos y a efectos de identificar los riesgos más relevantes para **MARCIMEX ECUADOR**, con base en el marco COSO-ERM de GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS¹; se elaboró un cuestionario dirigido a las Jefaturas y Gerentes para obtener la matriz de riesgos e identificar los 10 riesgos más importantes en este año.

Objetivos

Los objetivos básicos de este trabajo fueron los siguientes:

- Obtener la MATRIZ DE RIESGOS correspondiente a **MARCIMEX ECUADOR** que constituye una herramienta para la administración, establecimiento de estrategia y control integral de los Riesgos de la compañía así como evidenciar su evolución.
- Establecer un inventario simplificado de los 10 riesgos más importantes y su categorización.
- Planificar y focalizar los trabajos de Auditoría con Base a Riesgos (ABR).

Para este efecto se relevaron los riesgos que la compañía consideró relevantes² y se procedió con su valoración.

Resultados

A continuación se presenta un resumen de perfil de los riesgos evaluados durante el taller³, por medio de los cuales se puede advertir áreas de mejora y monitoreo que deberán ser consideradas para implementar planes de acción que atiendan o mitiguen los mismos.

¹ Anexo 1

² Anexo 2

³ Anexo 3

Riesgos Priorizados – Top 10⁴

Posición	Grupo	Riesgo	R. Residual	Respuesta
1	Estratégicos	Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos	6.75	Monitorear
2	Financieros	Administración del efectivo / Fondeo	6.49	Monitorear
3	Cumplimiento	Restricción de Importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos	6.37	Monitorear
4	Estratégicos	Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento	6.00	Monitorear
5	Estratégicos	Reclutamiento y retención de personal	5.51	Monitorear
6	Estratégicos	Evaluación de desempeño	5.09	Monitorear
7	Estratégicos	Competencia	4.73	Monitorear
8	Estratégicos	Back Up (Planificación de Sucesión)	4.34	Monitorear
9	Operaciones	Compras	3.94	Monitorear
10	Operaciones	Gestión de proveedores	3.71	Monitorear

Estrategias

Estrategias de aplicación en la administración de riesgos pueden ser:

- » Transferir
- » Eliminar
- » Mitigar
- » Aceptar

Ante los riesgos priorizados, la Gerencia podrá adoptar estrategias como las citadas para gestionar los riesgos advertidos y dar seguridad razonable en su gestión para lograr los objetivos por la compañía planteados.

Para este efecto se consideraron los siguientes planes de acción por riesgos:

Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos.-

- ✓ Relaciones con Ministerios (Electricidad, Producción)
- ✓ Lobbying

Administración del efectivo / Fondeo.-

- ✓ Interrumpieron compras durante un mes.

⁴ Riesgos priorizados a consideración de la Gerencia General

- ✓ Mejoraron negociaciones con proveedores: Consignación, Plazos.
- ✓ Promociones como venta de contado
- ✓ Negociaciones con Instituciones Financieras
- ✓ Venta de cartera
- ✓ Titularización de cartera (aunque difícil colocarla 1/8 millones)
- ✓ Potenciado líneas de mayor rentabilidad (productos sustitutos)

Restricción de importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos.-

- ✓ Cambio de mix hacia productos con mayor rentabilidad (nuevos productos: cajas musicales, celulares)
- ✓ Generaron proveedores nacionales (SONY ensambladora local como TCL, Global)
- ✓ Laboral: capacitando gente con charla de reformas laborales, programas de salud ocupacional (gestionando proyecto de seguridad incluyendo Cuarmuebles)
- ✓ Control de poder de mercado: se ha pasado sin inconvenientes los requerimientos; y, proyecto cerrado control de poder de mercado.

Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento.-

- ✓ Restringido reposición de personas por GG
- ✓ optimizando gastos en tiendas

Reclutamiento y retención de personal.-

- ✓ A septiembre se harían evaluaciones al personal
- ✓ Retención de personal: el lema "mejor incentivo es tener trabajo"
- ✓ Restricción de reposición y nuevos empleos
- ✓ Asesoría PwC benchmark para encontrar oportunidades de mejora

Back up (Planificación de Sucesión).-

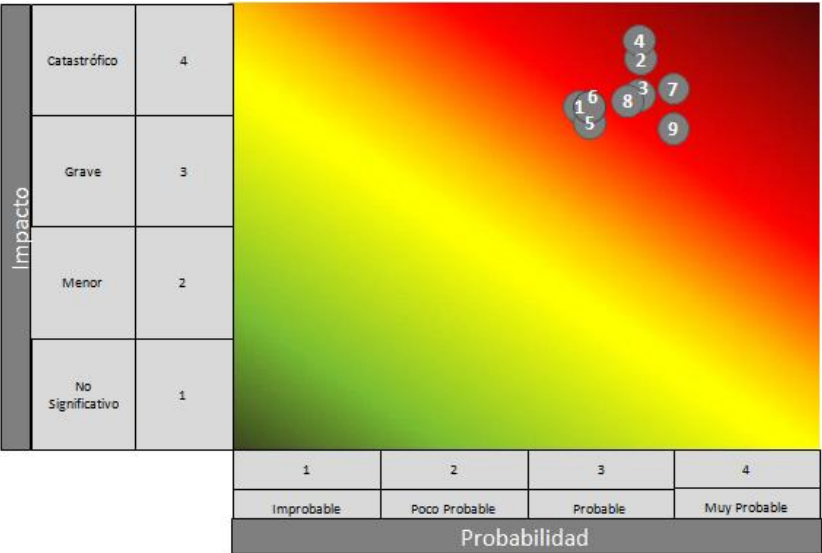
- ✓ Pendiente explotar test de performance.

Distribución / Logística.-

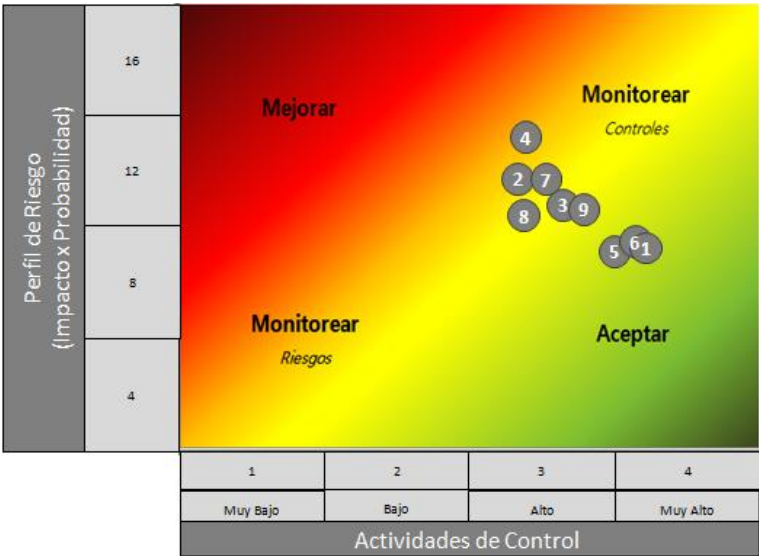
- ✓ En análisis de eficientar la logística (reenfocando el norte de la logística, incluye reestructuración.
- ✓ Supresión de supervisores (alrededor de 30)
- ✓ Eliminó Control de inventarios: el control debe ser de la bodega. Los regionales harían inventarios, inventarios cruzados.

Mapas de Riesgo⁵ Riesgos Estratégicos

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)



Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)

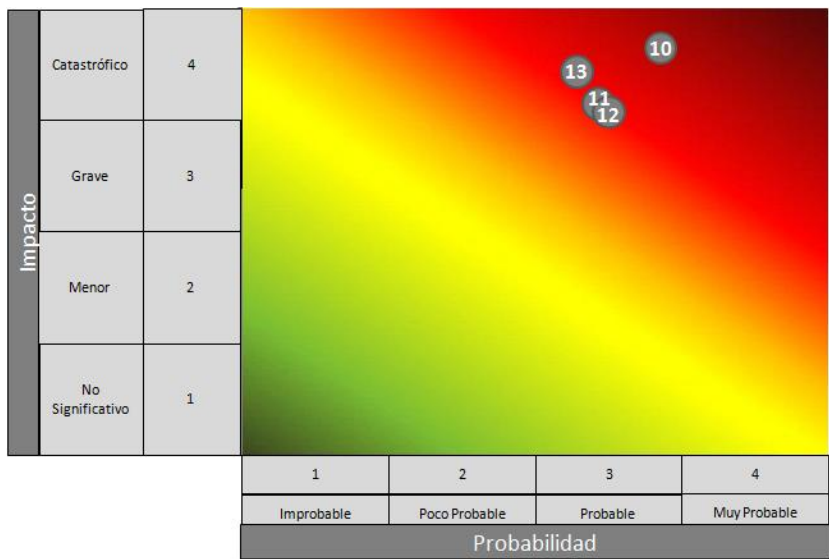


N° Riesgo (Estratégicos)
1. Visión y Dirección
2. Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento
3. Competencia
4. Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos
5. Comunicación a los empleados
6. Cultura
7. Reclutamiento y retención de personal
8. Evaluación de desempeño
9. Back Up (Planificación de Sucesión)

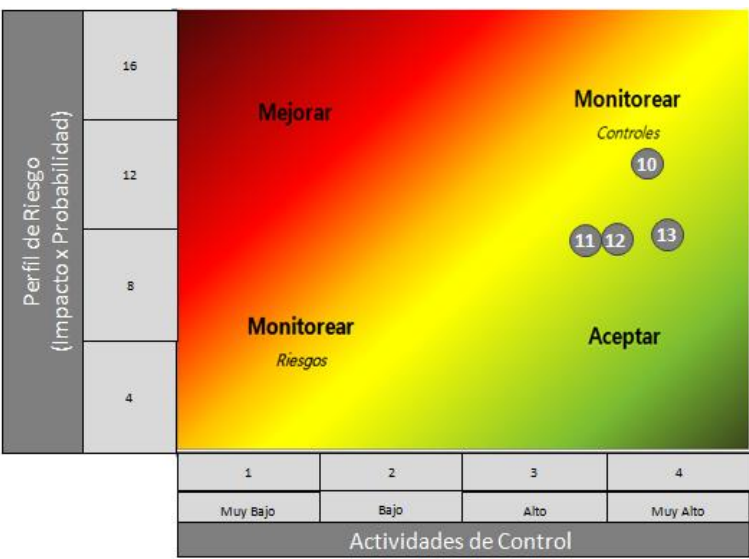
⁵ Riesgo a mejorar controles

Riesgos Operaciones

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)



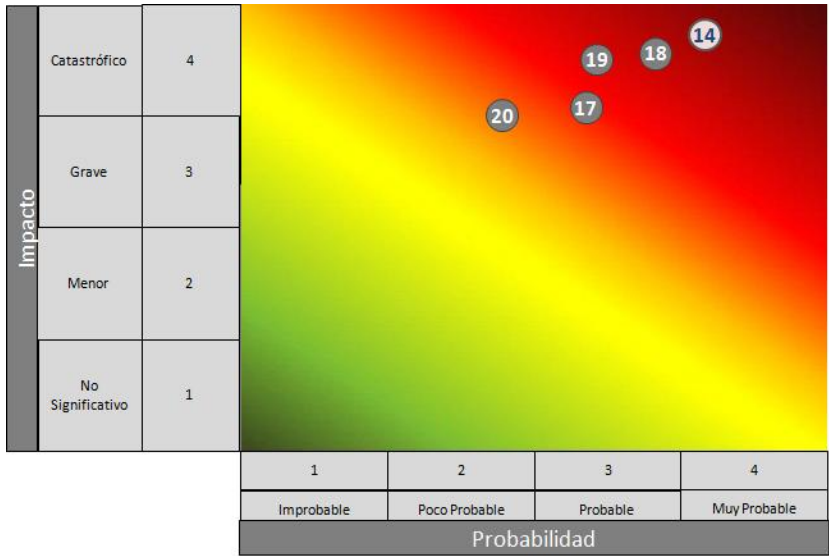
Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)



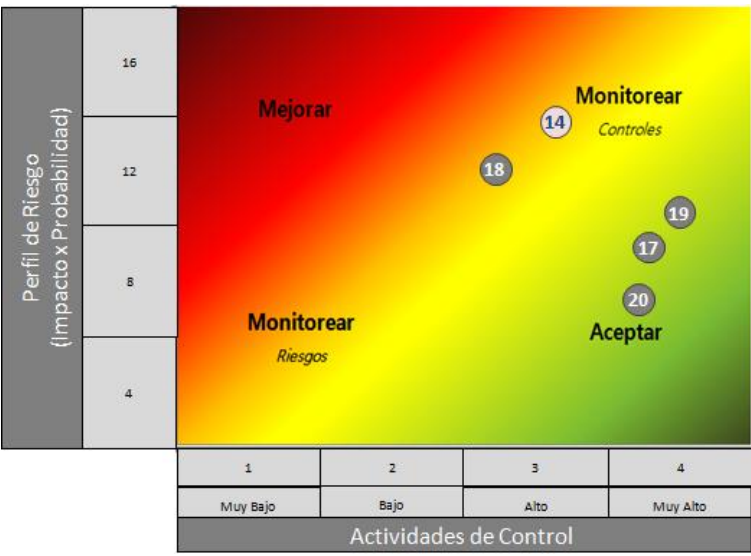
N° Riesgo (Operaciones)
10. Compras
11. Gestión de proveedores
12. Distribución / Logística
13. Soporte al negocio

Riesgos Financieros y de Cumplimiento

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)



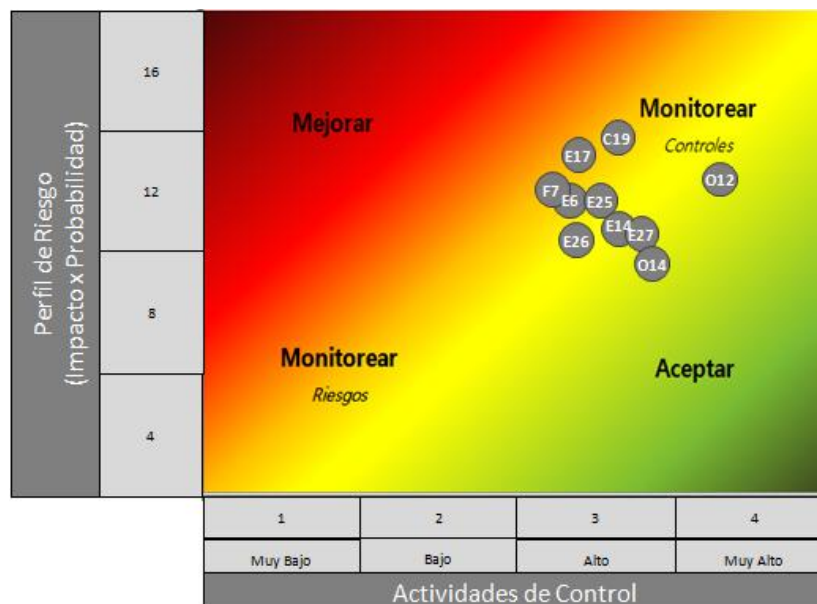
Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)



N° Riesgo (Financieros)
17. Presupuestos y Proyecciones
18. Administración del efectivo / Fondeo
19. Crédito y Cobranza / Límites de Crédito
20. Patrimonio
N° Riesgo (Cumplimiento)
14. Restricción de Importaciones- Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos

Riesgos Priorizados Top 10

Riesgo Residual 2015



Posición	Id	Riesgo	
1	E17	Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos	
2	F7	Administración del efectivo / Fondeo	
3	C19	Restricción de Importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos	
4	E6	Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento	
5	E25	Reclutamiento y retención de personal	
6	E26	Evaluación de desempeño	
7	E14	Competencia	
8	E27	Back Up (Planificación de Sucesión)	
9	O12	Compras	
10	O14	Gestión de proveedores	

Conclusión

En este relevamiento se puede advertir riesgos críticos en el presente ejercicio como son **Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos, Administración del efectivo / Fondeo y Cumplimiento Normativo vigente**; y, aunque mejorado el control los riesgos de Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento, Evaluación de desempeño y Competencia continúan siendo prioritarios.

La relación de los 10 riesgos más importantes identificados para el presente ejercicio con los macro procesos, así como los recursos involucrados se presentan a continuación:

				RIESGOS RELEVADOS (TOP 10)									
PROCESO	MACRO-POLÍTICA	LINEAMIENTO	PROCESO	Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos	Restricción de importaciones- Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio.	Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento	Reclutamiento y retención de personal	Evaluación de desempeño	Competencia	Back Up (Planificación de Sucesión)	Compras	Gestión de proveedores	Distribución / Logística
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inteligencia de Mercados	Macro política 2: Trabajamos enmarcados en la Visión y Estrategia	Plan estratégico del año aprobado por el Directorio (Visión, parámetros financieros y objetivos) Lineamiento de comunicación	Inteligencia de Mercados	P	S				P		S	S	
Abastecimiento y Distribución:	Macro política 3: Trabajamos con presupuestos orientados a optimizar la generación de valor	Plan estratégico y presupuesto aprobado por el Directorio Lineamiento de Presupuestación Balance Gerencial Consolidado por compañía	Abastecimiento y Distribución:		P				S		P	P	P
Comercialización:	Macro política 3: Trabajamos con presupuestos orientados a optimizar la generación de valor	Plan estratégico y presupuesto aprobado por el Directorio Lineamiento de Presupuestación Balance Gerencial Consolidado por compañía	Comercialización:	S	P				P				P
Postventa:	Macro política 2: Trabajamos enmarcados en la Visión y Estrategia	Plan estratégico del año aprobado por el Directorio (Visión, parámetros financieros y objetivos) Lineamiento de comunicación	Postventa:						P				P
Gestionar Marca:	Macro política 2: Trabajamos enmarcados en la Visión y Estrategia	Plan estratégico del año aprobado por el Directorio (Visión, parámetros financieros y objetivos) Lineamiento de comunicación	Gestionar Marca:		S				P				S
Gestión de Talento Humano:	Macro política 1: Nos acogemos a los valores declarados y al Código de Ética Macro política 4: Las empresas desarrollan los RRHH como un pilar fundamental de la organización	Código de ética y valores Organizacionales. Reglamento Interno de trabajo Lineamiento para la Gestión del Talento Humano y Valores	Gestión de Talento Humano:			P	P	P		P			
Gestionar la Organización y Mejora continua:	Macro política 5: Trabajamos con una organización, con criterios unificados, sistematización e información confiable, segura y oportuna Macro política 7: Garantizamos que el conocimiento vital del negocio está dentro de las empresas y no de las personas.	Lineamiento para gestionar la organización y su mejora continua Lineamiento para gestionar los activos de información Lineamiento para Gestionar documentos normativos (Norma Fundamental) Listado de procesos críticos aprobados por la dirección	Gestionar la Organización y Mejora continua:		S	P	S	P		S			S
Gestionar Finanzas :	Macro política 3: Trabajamos con presupuestos orientados a optimizar la generación de valor	Plan estratégico y presupuesto aprobado por el Directorio Lineamiento de Presupuestación Balance Gerencial Consolidado por compañía	Gestionar Finanzas :		S		S	S			S	S	
	Macro política 6: Manejamos los riesgos en función de su impacto y repetitividad, Cumplimos con las leyes y regulaciones de cada país y la normativa organizacional y atendemos con eficacia las acciones correctivas.	Lineamiento para Gestionar los Riesgos Estatuto de Auditoría Interna		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

P significa que el riesgo impacta primaria P significa que el riesgo impacta primariamente al proceso.
S significa que el riesgo impacta de mane S significa que el riesgo impacta de manera secundaria al proceso

Matriz de interrelación Macro procesos – Riesgos priorizados

Anexo 1: Metodología COSO-ERM aplicada

La metodología aplicada se puede comprender siguiendo las actividades de la Fase I detalladas en la siguiente ilustración:

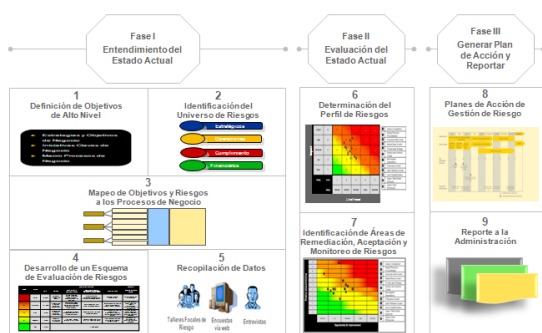


Ilustración 1: Metodología de Riesgos

Gestión Integral de Riesgos

Recordemos que la Gestión de Riesgos Empresariales – ERM es un proceso realizado por el Directorio, la Administración y el Personal de una compañía, para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, evaluar los riesgos relacionados y desarrollar estrategias para manejarlos y mitigarlos. La clave para los Vicepresidentes y Gerentes es gestionar sus riesgos dentro de un nivel aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- » Es un proceso continuo que fluye por toda la empresa.
- » Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- » Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- » Se aplica en toda la empresa, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la empresa.
- » Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la empresa y

para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.

- » Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al Directorio de la empresa.
- » Está orientada al logro de objetivos.

Como se mencionó anteriormente el proceso de definir una Gestión Integral de Riesgos debe ser dinámico, y por lo tanto, reevaluado periódicamente, con el propósito de posicionar los riesgos y verificar como éstos han sido tratados y mitigados.

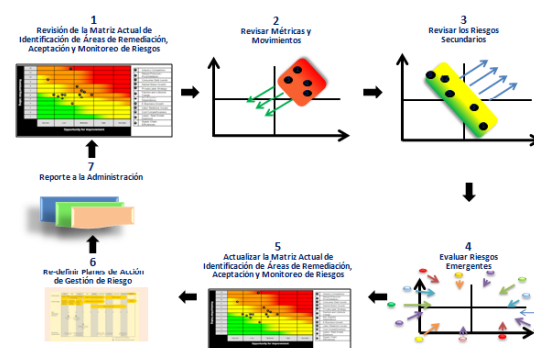


Ilustración 2: Levantamiento y Actualización de Riesgos

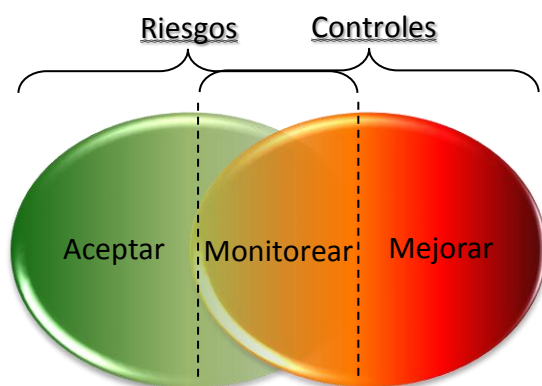
Metodología

La metodología adoptada para la gestión de riesgos en las empresas del grupo se muestra en las ilustraciones 1 y 2.

La valoración se realiza en función de tres variables: Probabilidad de ocurrencia del evento, Impacto esperado de materializarse el evento, y la efectividad o Nivel de control que actualmente realizamos como compañía para atender o mitigar dicho riesgo.

Con estas variables se determina el perfil de cada uno de los riesgos y se establecen las estrategias a adoptar (Mitigar, Transferir, Eliminar o Aceptar el riesgo), considerando si debe mejorar controles, monitorear controles

y riesgos o aceptarlos⁶, como se ilustra a continuación. El perfil de riesgo a considerar son en dos instancias: Inherente y Residual.



Riesgo Inherente: Representa el riesgo valorarlo individualmente empleando los criterios de impacto y probabilidad. La calificación de impacto y probabilidad, se determinan desde una perspectiva de industria, es decir sin considerar los procesos, actividades o controles que se hayan diseñado y aplicado específicamente para gestionar o mitigar el riesgo a evaluar.

Riesgo Residual: Representa el riesgo como tal considerando la efectividad global de las actividades de mitigación llevadas a cabo actualmente para gestionar el riesgo.

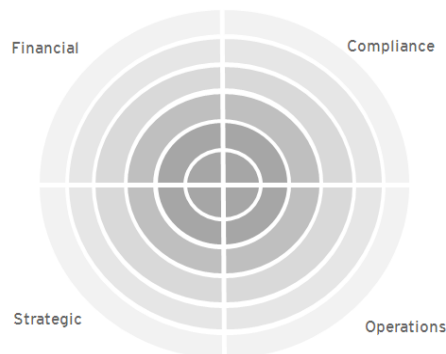
Producto de este taller se obtendrá aquellos riesgos que resulten en el área de mejora (Mapa de Riesgos – Fase II) para trabajar en planes de acción que atiendan dichos riesgos por parte de cada una de las áreas involucradas y emitir el reporte respectivo, lo que constituye la Fase III de la metodología propuesta.

Para este fin realizamos el taller de valoración de riesgos, en esta oportunidad utilizamos una herramienta virtual en donde los participantes accedieron, y de manera

individual colocaron su valoración a cada riesgo propuesto.

Los riesgos a valorar, como se anotó anteriormente, se establecieron del proceso de clasificación de la información levantada de acuerdo a los cuatro grupos que componen el universo de riesgos:

- » **RIESGO ESTRATEGICO:** Incertidumbres que afectan la viabilidad de nuestro modelo de negocio. Ej: visión empresa, estructura organizacional, demanda, factores socio-políticos, cultura, comunicación.
- » **RIESGO OPERACIONAL /DEL PROCESO:** Incertidumbres que afectan la ejecución de nuestro modelo de negocios. Ej: desarrollo productos, abastecimiento, gestión de la continuidad.
- » **RIESGO DE CUMPLIMIENTO:** Incertidumbres que generan incumplimiento lineamientos, reglamentos, políticas, de la organización y legislación del país. Ej: código ética, contratación, laboral, aduanero, tributario, ley de mercado.
- » **RIESGO FINANCIERO:** Incertidumbres acerca de la pertinencia y confiabilidad de la información sobre la cual se basan nuestras decisiones para la creación de valor. Ej: presupuesto, tasas de interés, fondeo, crédito y cobranza.



⁶ La gestión de riesgos resulta un proceso dinámico por lo que eventos no esperados pueden resultar de la dinamia propia del negocio o entorno tanto por factores internos como externos. De esta manera los riesgos a considerar como prioritarios pueden cambiar de un período a otro o dentro de éste.

Anexo 2: Riesgos a valorar



Estratégicas

Estrategia e Iniciativas:

- ▶ 1 Visión y Dirección
- ▶ 2 Estructura Organizacional
- ▶ Reestructuración y Alineamiento

Dinámica del Mercado:

- ▶ 3 Competencia
- ▶ 4 Factores Macro – Económicos
- ▶ Factores Socio-Políticos

Comunicación y Relación con los Accionistas:

- ▶ 5 Comunicación a los

Talento Humano:

- ▶ 6 Cultura
- ▶ 7 Reclutamiento y Retención de Personal
- ▶ 8 Evaluación del



Regulatorio:

- ▶ 14 Restricción de importaciones
- ▶ 15 Laboral
- ▶ 16 Salud, Seguridad y Medio Ambiente
- ▶ Antimonopolio



Operaciones

Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución:

- ▶ 10 Compras
- ▶ 11 Gestión de Proveedores
- ▶ 12 Distribución / Logística

Tecnología de la Información:

- ▶ 13 Soporte al Negocio



Planificación y Asignación de Recursos:

- ▶ 17 Presupuestos y Proyecciones

Liquidez y Crédito:

- ▶ 18 Administración del Efectivo
- ▶ Fondeo
- ▶ 19 Crédito y Cobranza/Límites de Crédito

Estructura de Capital:

- ▶ 20 Patrimonio

Anexo 3: Riesgos considerados del levantamiento para su priorización

Posición	Grupo	Riesgo	R. Residual	Respuesta
1	Estratégicos	Factores Socio-Políticos / Macro-Económicos	6.75	Monitorear
2	Financieros	Administración del efectivo / Fondeo	6.49	Monitorear
3	Cumplimiento	Restricción de Importaciones-Salvaguardas, Laboral-Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Antimonopolio, Lavado de Activos	6.37	Monitorear
4	Estratégicos	Estructura Organizacional / Reestructuración y alineamiento	6.00	Monitorear
5	Estratégicos	Reclutamiento y retención de personal	5.51	Monitorear
6	Estratégicos	Evaluación de desempeño	5.09	Monitorear
7	Estratégicos	Competencia	4.73	Monitorear
8	Estratégicos	Back Up (Planificación de Sucesión)	4.34	Monitorear
9	Operaciones	Compras	3.94	Monitorear
10	Operaciones	Gestión de proveedores	3.71	Monitorear
11	Operaciones	Distribución / Logística	3.32	Monitorear
12	Estratégicos	Comunicación a los empleados	3.20	Monitorear
13	Estratégicos	Cultura	3.09	Aceptar
15	Estratégicos	Visión y Dirección	2.87	Aceptar
16	Financieros	Crédito y Cobranza / Límites de Crédito	2.76	Aceptar
17	Financieros	Presupuestos y Proyecciones	2.74	Aceptar
18	Operaciones	Soporte al negocio	2.69	Aceptar
21	Financieros	Patrimonio	2.12	Aceptar

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición del(a)(os)(as) estudiante(s) **JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO** con código(s) 33209 registrado(s)(as) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **"ELABORACION DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGIA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL"** y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) al(a) Ing. Paola León Ordóñez y como miembro del Tribunal Examinador al(a) Ing. Jorge Espinoza Idrovo. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, el(a)(as)(os) peticionario(s)(a)(as) para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene(n) un plazo hasta el 15 de abril de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo en las semanas del 18 al 22 de enero y del 14 al 18 de marzo de 2016 en su orden.

Cuenca, 23 de diciembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

rcr.-

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "**ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL**", presentado por el(a)(os) estudiante(s) JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO, con código 33209, previa a la obtención del grado de Ingeniero(s)(a) en Contabilidad y Auditoría, para el lunes, 07/12/2015 desde las 8:00 - 08:30.

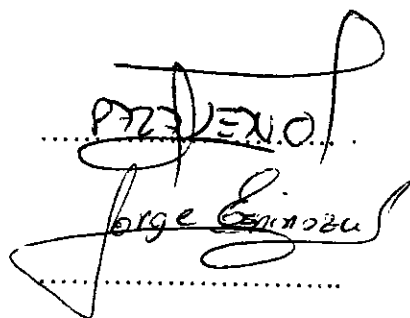
Cuenca, 30 diciembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Paola León O.

Ing. Jorge Espinoza I.





ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO
Código: 33209
- 1.2 Director sugerido: Ing. Paola León Ordóñez
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal Ing. Jorge Espinoza Idrovo
- 1.5 Título propuesto: **"ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL"**
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Modificar el alcance definiendo que los riesgos serán
analizados a alto nivel. En el esquema tentativo
desglosar el tema 2.4 (Fases gestión de Riesgo)

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Paola León

No aceptado

• Justificación:

Directora sugerida.

Tribunal

Ing. Paola León Ordóñez

Ing. Jorge Espinoza Idrovo

Sr. Juan Carlos Muñoz Rosero

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes, 07/12/2015, desde las 8:00 - 08:30.

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN****1.1 Nombre del estudiante:** JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO**Código** 33209**1.2 Director sugerido:** Ing. Paola León Ordóñez**1.3 Codirector (opcional):****1.4 Título propuesto:** "Elaboración de matrices de riesgos mediante la metodología COSO-ERM para una empresa de Retail"**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. Jorge Espinoza Idrovo**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			



13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	/			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			



10. Protocolo/Rúbrica

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

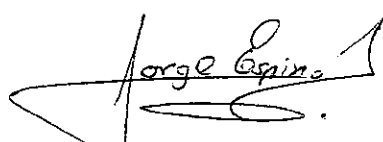
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....


.....
Ing. Paola León O.


.....
Ing. Jorge Espinoza I.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA
METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO AL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR:

JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO

TUTOR:

MAGISTER PAOLA ANDREA LEÓN ORDOÑEZ

FECHA:

24/11/2015

PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante:

Muñoz Rosero Juan Carlos

1.1.1 Código:

33209

1.1.2 Contacto:

Muñoz Rosero Juan Carlos

Teléfono convencional: 4094985, Celular: 0990137108

Correo electrónico: jc_munozr@hotmail.com

1.2 Director sugerido: León Ordoñez Paola Andrea; Mgt.

1.2.1 Contacto: Celular: 0995406338

Correo electrónico: paleon@uazuay.edu.ec

1.3 Asesor metodológico: Iturralde María Augusta; Mgt.

1.4 Tribunal designado

1.5 Aprobación

1.6 Línea de investigación de la carrera

1.6.1 Código UNESCO: 5311.02 Gestión Financiera y Auditoría.

1.6.2 Tipo de trabajo:

a) El presente proyecto pertenece a la disciplina de organización y dirección de empresas con su línea de investigación “Gestión Financiera y Auditoría”

b) Es una investigación formativa = Propuesta metodológica

1.7 Área de estudio:

Gestión de Riesgos

1.8 Título Propuesto

“ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA
METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL”

1.9 Estado del proyecto

El trabajo propuesto es un proyecto nuevo.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la investigación

La empresa de Retail es aquella que realiza la venta de productos al público en tiendas y locales, esta venta puede ser de productos o servicios, en este caso la investigación se aplicará a la empresa Marcimex S.A. ubicada en Cuenca. La dedicación fundamental se aplica a la comercialización de productos de línea blanca, línea café y otros complementarios de hogar, a través de crédito directo.

Los productos son adquiridos mediante importación directa y compra nacional, cuenta con dos Canales de distribución; el canal minorista o Retail con 90 agencias a nivel nacional y el canal mayorista con cuatro regionales.

El manejo de los riesgos que pueden afectar a la empresa se lo realiza implícitamente ya sea por la experiencia de sus administradores o por las eventualidades generadas en cualquier momento sin una estructuración y priorización que permita mapear sus riesgos, priorizar y mitigar los mismos, la Metodología COSO-ERM conoce esta circunstancia como Gestión de Riesgos Empresariales (Enterprise Risk Management Framework ERM).

2.2 Problemática

La empresa Marcimex S.A. ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, pasando a duplicar sus agencias a nivel nacional, con este nivel de crecimiento también crecieron los riesgos que le pueden afectar; tradicionalmente dichos riesgos eran fácilmente manejables a través de la experiencia de los administradores, sin embargo con una empresa cada vez mas grande y mas compleja se hace muy

complicado poder prever y mantener un adecuado control de los riesgos lo que podría afectar.

El presente proyecto brinda la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos académicos adquiridos, mediante los cuales se elaboraran las matrices de riesgos para la empresa Marcimex S.A., mediante la aplicación práctica de la metodología COSO-ERM, para optimizar el manejo de riesgos de la organización.

2.3 Pregunta de investigación

- ¿Las matrices de riesgos para la empresa Marcimex S.A., contribuirá para mejorar la toma de decisiones gerenciales y agilizar los procesos de los demás departamentos?
- ¿La gestión de riesgos para la empresa Marcimex S.A., permitirá gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos?

2.4 Resumen

El presente trabajo tiene por objeto elaborar las matrices de riesgos de una empresa de Retail, para lo cual empezaremos con un análisis de las generalidades de la empresa, en donde se analizarán los antecedentes, el plan estratégico, la estructura organizacional y un diagnóstico situacional para conocer a fondo la entidad en estudio.

A su vez se investigará conceptos relacionados con el proyecto para el desarrollo del mismo, entre estos: COSO-ERM, gestión de riesgos, control interno y el rol de la

auditoría interna en relación con la gestión de riesgos lo cuales nos permitirán ampliar nuestros conocimientos y llevarlos a la práctica.

Por último se procederá elaborar las matrices de riesgos basado en la metodología COSO-ERM, en el cual se aplicará las destrezas adquiridas a lo largo de la carrera.

2.5 Estado del arte y marco teórico

La Gestión de Riesgos Empresariales — ERM “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.” (COSO, 2004, p. 2)

La clave para los Directores y Gerentes es gestionar sus riesgos dentro de un nivel aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

Cuadro No 1.- Conceptos de la administración y su relación con las acciones administrativas de intervención

Conceptos básicos de la administración y gestión	Acciones técnico administrativas
• Es un proceso continuo que fluyen por toda la empresa.	Las acciones de una empresa para evitar y controlar los riesgos tienen un



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

carácter de permanente.

- Es realizado por su personal en todos los niveles de su organización.

Unas acciones tienen un carácter de acciones inmediatas y otras tienen la función de prevenir o controlar.

- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.

El personal debe responder con su preparación para intervenir en las situaciones de riesgo inmediato con el establecimiento de estrategias de la empresa sean estas físicas o técnico administrativas.

- Se aplica en toda la empresa, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la empresa.

Las estrategias aplicadas son previamente diseñadas para los cargos y tienen el carácter de funciones de "gestión para riesgos".

- Esta diseñada para identificar acontecimientos potenciales, que de ocurrir, afectarían a la empresa, y para gestionar las acciones dentro del nivel de riesgo aceptado.

Las acciones para riesgos se coordinan en la empresa y tienen un carácter de "obligatoriedad" en cada nivel de gestión.

- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una empresa.

La visión del riesgo probable debe orientar todas las actividades de planificación y las estrategias de ejecución y control que se implementan en el área administrativa.

- Está orientada al logro de objetivos

Las acciones de una empresa en tanto

	para integrante de un sistema de
	administración cumple objetivos
	concretos, pero cada acción es
	fundamental para mantener el
	desarrollo y las probabilidades
	benéficas de la gestión administrativa

Fuente: Elaboración de matrices de riesgos mediante la metodología COSO-

ERM para una empresa de Retail, Juan Carlos Muñoz R.

El proceso de definir una Gestión Integral de Riesgos debe ser dinámico, y por lo tanto, reevaluado periódicamente, con el propósito de posicionar los riesgos y verificar como éstos han sido tratados y mitigados.

La valoración se realiza en función de tres variables: Probabilidad de ocurrencia del evento, Impacto esperado de materializarse el evento, y la efectividad o Nivel de control que actualmente realizamos como compañía para atender o mitigar dicho riesgo.

Con estas variables se determina el perfil de cada uno de los riesgos y se establecen las áreas a mejorar controles, a monitorearlos o a aceptarlos, de acuerdo a las situaciones actuales.

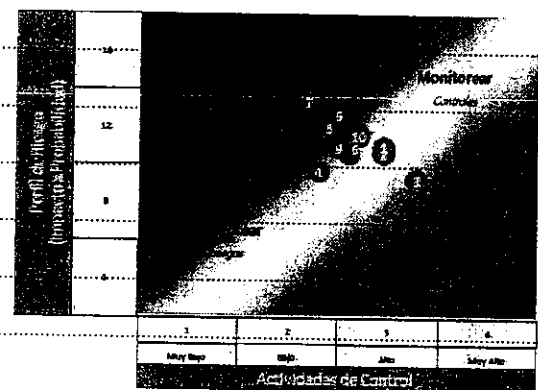
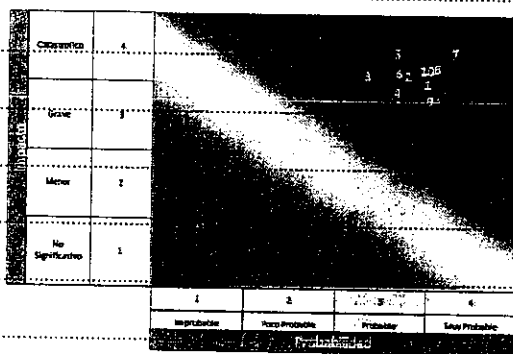
El perfil de riesgo a considerar son en dos instancias: Inherente y Residual.

- **Riesgo Inherente:** Representa el riesgo valorarlo individualmente empleando los criterios de impacto y probabilidad. La calificación de impacto y probabilidad, se determinan desde una perspectiva de industria, es decir sin

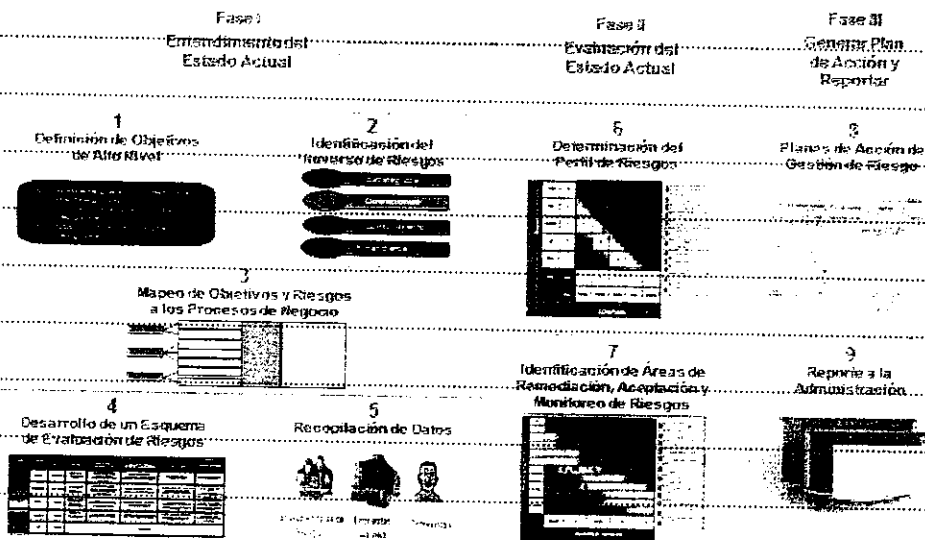
considerar los procesos, actividades o controles que se hayan diseñado y aplicado específicamente para gestionar o mitigar el riesgo a evaluar.

- **Riesgo Residual:** Representa el riesgo como tal considerando la efectividad global de las actividades de mitigación llevadas a cabo actualmente para gestionar el riesgo.

Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto) Riesgo Residual (R. Inherente + Controles)



Producto de este levantamiento se obtendrá aquellos riesgos que resulten en el área de mejora (Mapa de Riesgos – Fase II) para trabajar en planes de acción que atiendan dichos riesgos por parte de cada una de las áreas involucradas y emitir el reporte respectivo, lo que constituye la Fase III de la metodología propuesta.



Los riesgos a valorar, se establecieron del proceso de clasificación de la información levantada de acuerdo a cuatro grupos:

- **Riesgo estratégico:** Incertidumbres que afectan la viabilidad de nuestro modelo de negocio. Ej.: visión empresa, estructura organizacional, demanda, factores socio-políticos, cultura, comunicación.
- **Riesgo operacional / del proceso:** Incertidumbres que afectan la ejecución de nuestro modelo de negocios. Ej.: desarrollo productos, abastecimiento, gestión de la continuidad.
- **Riesgo de cumplimiento:** Incertidumbres que generan incumplimiento lineamientos, reglamentos, políticas, de la organización y legislación del país. Ej.: código ética, contratación, laboral, aduanero, tributario, ley de mercado.
- **Riesgo financiero:** Incertidumbres acerca de la pertinencia y confiabilidad de la información sobre la cual se basan nuestras decisiones para la creación de valor. Ej.: presupuesto, tasas de interés, fondeo, crédito y cobranza.

Financial

Compliance



Strategic

Operations

2.6 Objetivo general:

- Elaborar matrices de riesgos mediante la metodología COSO-ERM para una empresa de Retail.

2.7 Objetivos específicos:

- Analizar las generalidades de la empresa Marcimex S.A.
- Describir la metodología COSO-ERM para la obtención de matrices de riesgos.
- Elaborar mediante la metodología COSO-ERM el mapa de riesgos de una empresa de Retail e identificar los planes de acción que gestionen los riesgos más relevantes.

2.8 Metodología

Investigación de campo: Se realizará el respectivo estudio mediante entrevistas y encuestas aplicadas dentro de la empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, para poder conocer su estructura, organización, giro de negocio.

Investigación bibliográfica: Se procederá a realizar el estudio mediante páginas web, libros, revistas indexadas y normas aplicables vigentes.

Investigación Descriptiva: La recolección de datos sobre la base de la metodología COSO-ERM nos permite obtener, analizar y evaluar los riesgos de una empresa de Retail, los resultados entonces serán presentados de manera sistemática y ordenada.

Los beneficiarios directos son:

- Socios y Directorio
- Gerente de la empresa
- Gerentes y Jefes de área

- Departamento de auditoría

Los beneficiarios indirectos son:

- Juan Carlos Muñoz Rosero

MATRIZ DE TECNICAS DE LA INVESTIGACION

NOMBRE DE LA TÉCNICA	¿A QUIÉN SE APLICA?	¿PARA QUÉ SE APLICA?
Observación Directa	• A la Gerencia General	• Para conocer el procedimiento de manejo y mitigación de riesgos.
Encuesta	• A la Gerencia General y Gerencias de área	• Para determinar los principales riesgos a los que esta sometido una empresa de Retail.
Entrevista	• A la Gerencia General y Gerencias de área.	• Para conocer el nivel de controles que manejan en la organización.
Organigrama	• Al departamento directivo de la empresa	• Para poder entender cómo se encuentra organizada la empresa, líneas de autoridad, división por áreas, funciones, responsabilidades y alcance.



2.10 Alcances y resultados esperados

La presente investigación tratará sobre la aplicación de un examen especial al sistema de Gestión de Riesgos de la empresa Marcímex S.A., el alcance del proyecto va delimitado a los riesgos corporativos y de alto nivel (Macroporcesos), no se contempla en esta primera fase los riesgos a nivel de procesos o a un nivel de detalle.

Los resultados esperados nos permitirá detectar las áreas de riesgo de alto nivel mas importantes de la empresa, estos riesgos serán mapeados en matrices para obtener finalmente acciones correctivas sobre el top ten de los riesgos mas relevantes de la empresa, dichas acciones correctivas contribuirá a un mejor manejo de los riesgos tratando de convertir dichos riesgos en oportunidades.

2.11 Supuesto y riesgos

Durante el desarrollo de la investigación, consideramos que se pueden presentar algunos riesgos que dificulten la realización de la misma, entre ellos; la demora de la obtención de la información, la posibilidad de emitir un informe incorrecto por el acceso restringido a información confidencial de la entidad, así como la falta de ayuda por el personal de la empresa.

2.12 Presupuesto

Rubro-Denominación	Costo USD	Justificación ¿Para qué?
Suministros y materiales	\$ 40,00	Para la recolección, escritura y presentación de información y resultados.
Equipo de computación	\$ 150,00	Proporción del desgaste de la

		computadora, CD's, internet, USB.
Derechos de grado	\$ 100,00	Solicitudes, hojas membretadas, certificados, porta título, boina, graduación.
Misceláneos	\$ 50,00	Gastos varios.
TOTAL		
PRESUPUESTO	\$ 340,00	

2.13 Financiamiento

La presente investigación será cubierta en su totalidad por el autor.

2.14 Esquema Tentativo

Capítulo I: Aspectos generales de Marcimex S.A.

Introducción

1.1 Antecedentes

1.2 Datos Generales

1.3 Plan estratégico

1.4 Estructura organizacional

1.5 Diagnóstico situacional – FODA

Conclusiones

Capítulo II: Marco conceptual

Introducción

2.1 La Auditoria

2.2 COSO

2.3 COSO-ERM

2.4 Fases de la Gestión de Riesgos Empresarial

2.4.1 Entendimiento del estado actual

2.4.1.1 Definición de objetivos de alto nivel

2.4.1.2 Identificación del universo de riesgos

2.4.1.3 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos

2.4.1.4 Recopilación de datos

2.4.2 Evaluación del estado actual

2.4.2.1 Determinación del perfil de riesgo

2.4.2.2 Identificación de áreas de recomendación

2.4.3 Generación plan de acción y reportar

2.4.3.1 Planes de acción para los riesgos mas relevantes

2.4.4 Reporte a la administración

2.5 El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa.

2.6 Conclusiones

Capítulo III: Elaboración de Matrices de Riesgo para una empresa de Retail.

Introducción

3.1 Entendimiento del estado actual

3.1.1 Definición de objetivos de alto nivel

3.1.2 Identificación del universo de riesgos

3.1.3 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos

3.1.4 Recopilación de datos

3.2 Evaluación del estado actual

3.2.1 Determinación del perfil de riesgo

3.2.2 Identificación de áreas de recomendación

3.3 Generación plan de acción y reportar

3.3.1 Planes de acción para los 10 riesgos mas relevantes

3.3.2 Reporte a la administración

3.4 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Conclusiones generales

Referencias bibliográficas

2.15 Cronograma

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	TIEMPO (SEMANAS)
Analizar las generalidades de la empresa Marcimex S.A.	Introducción	0,5
	1.1 Antecedentes	1
	1.2 Datos Generales	1
	1.3 Plan estratégico	1
	1.4 Estructura organizacional	1
	1.5 Diagnóstico situacional	1,5
	Conclusiones	0,5
Describir la metodología COSO-ERM para la obtención de matrices de riesgos.	Introducción	0,5
	2.1 La Auditoría	1
	2.2 COSO	1
	2.3 COSO-ERM	1
	2.4 Fases de la Gestión de Riesgos Empresarial	2
	2.5 El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa.	1
	2.6 Conclusiones	0,5
Elaborar	Introducción	0,5



mediante la metodología COSO-ERM el mapa de riesgos de una empresa de Retail e identificar los planes de acción que gestionen los riesgos más relevantes	3.1 Entendimiento del estado actual	
	3.1.1 Definición de objetivos de alto nivel	1
	3.1.2 Identificación del universo de riesgos	0,5
	3.1.3 Desarrollo de un esquema de evaluación de riesgos	1
	3.1.4 Recopilación de datos	2
	3.2 Evaluación del estado actual	
	3.2.1 Determinación del perfil de riesgo	1
	3.2.2 Identificación de áreas de recomendación	1
	3.3 Generación plan de acción y reportar	
	3.3.1 Planes de acción para los 10 riesgos mas relevantes	1
	3.3.2 Reporte a la administración	1
	3.4 Conclusiones y recomendaciones	0,5
	Conclusiones Generales	1
	TOTAL SEMANAS	24

2.16 Referencias:

PricewaterhouseCoopers LLP (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework. COSO.*

Instituto de auditores internos. *Resumen Ejecutivo COSO ERM.*

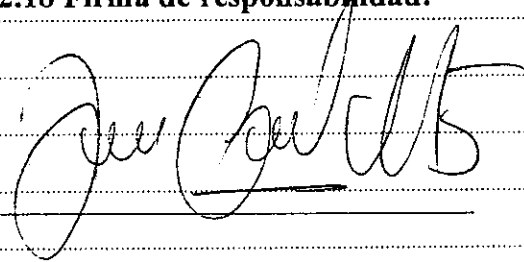
Instituto de auditores internos. (29 de Septiembre de 2004). *El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa*

www.coso.org

<https://global.theiia.org>

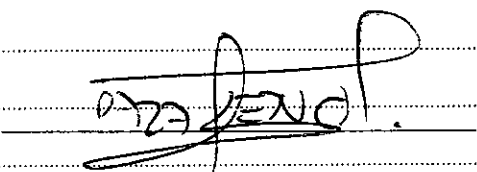
www.iaiecuador.org

2.18 Firma de responsabilidad:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Carlos Muñoz Rosero', written over a horizontal line.

Juan Carlos Muñoz Rosero

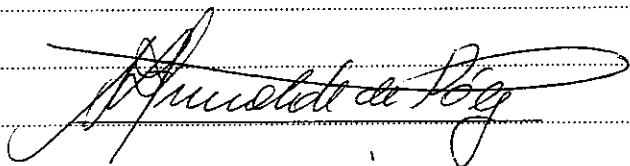
2.19 Firma de responsabilidad:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paola Andrea León Ordoñez', written over a horizontal line.

Paola Andrea León Ordoñez; Mgt.

Directora

2.20 Firma de responsabilidad:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María Augusta Iturralde', written over a horizontal line.

María Augusta Iturralde; Mgt.

Director Metodológico

2.21 Fecha de entrega:

Jueves, 3 de diciembre del 2015.



Cuenca, 4 de diciembre del 2015.

Ing.

Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su Despacho.-

De mis consideraciones

Yo **JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO** con código 33209 egresado de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría me dirijo a usted para solicitar de la manera más comedida, la aprobación del Diseño de Tesis a través de la Unida de Titulación con tema **"ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL"**.

Anticipo mis sinceros agradecimientos por la favorable acogida que usted de a la presente.

Atentamente,

Juan Carlos Muñoz R.

Código 33209

Cédula 0102952520

Cuenca, 03 de diciembre de 2015

Mst.

Xavier Ortega

DECANO FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

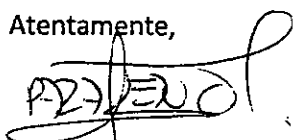
Su despacho.-

De mis consideraciones:

He procedido a revisar el diseño del trabajo de tesis presentado por el estudiante Juan Carlos Muñoz Rosero, titulado **"ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL"**, como requisito para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Se emite un informe favorable y se recomienda su aprobación.

Atentamente,



Ing. Paola León Ordóñez

TUTORA SUGERIDA DE TESIS

Cuenca, 16 de diciembre de 2015

Mst.

Xavier Ortega

DECANO FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

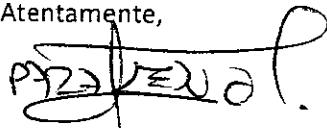
Su despacho.-

De mis consideraciones;

He procedido a revisar los cambios sugeridos por el tribunal en el diseño del trabajo de tesis presentado por el estudiante Muñoz Rosero Juan Carlos con código 33209, titulado **“ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL.”** como requisito para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Se emite un informe favorable pues los cambios fueron realizados, y se sugiere continúen con el proceso que la Facultad determine.

Atentamente,



Ing. Paola León Ordóñez

DIRECTORA



Cuenca, 4 de diciembre del 2015.

Ing.

Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su Despacho.-

De mis consideraciones

Por medio de la presente informamos que el **ING. JUAN CARLOS MUÑOZ ROSERO** egresado de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría tiene nuestra autorización para elaborar su tesis de grado con el tema **"ELABORACIÓN DE MATRICES DE RIESGOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO-ERM PARA UNA EMPRESA DE RETAIL"** la misma que se realizara en nuestra empresa.

Atentamente

Ing. Andrés Feicán C.

GERENTE GENERAL

MARCIMEX S.A.

MARCIMEX S. A.

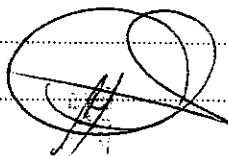
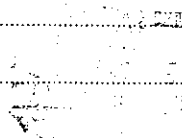


**DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.**

CERTIFICA:

Que, el Señor **Juan Carlos Muñoz Rosero** con código **33209**, luego de cumplir con todas las asignaturas del pénsum de la Escuela de Contabilidad Superior egresó de la Facultad el día 28 de Septiembre de 2011.

Cuenca, Diciembre 03 de 2015

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'C' followed by a horizontal line.A faint, circular stamp or seal, likely an official seal of the university or faculty, located below the signature.

Derecho No. 132072

vcf.-