



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Ciencias Administrativas

Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos ERM (Enterprise Risk Management) para la Compañía ECOCERT Ecuador S.A con el fin de mejorar sus procesos.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TUTOR:

MAE. Marjorie Ordóñez G.

Egresadas:

María Cristina Cano Faubla

Flor María Vargas Herrera

Guayaquil – Ecuador

2014

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones que tengo.

A mis padres y hermanos por su apoyo constante, por cuidar de mi hija en las horas de ausencia mientras culminaba mis estudios.

A mi bella Indira, quien es la mayor bendición de mi vida, porque desde que nació ha sido el motor que ha impulsado a superarme y ser mejor cada día.

A mi amigo, pareja y compañero de vida Héctor, gracias por todo el amor incondicional, por estar a mi lado, creer en mí y en mis sueños.

Ma. Cristina Cano Faubla

DEDICATORIA

A Dios, por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de fuerzas para vencer todos los obstáculos que se me presentaron en el camino.

A mí querida Madre por darme la vida por estar siempre a mi lado ayudándome y apoyándome en todo momento por enseñarme valores y principios y por su fortaleza de haber sido madre y padre para mí.

A mi Esposo que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional.

A mi padre que aunque ya no esté aquí ha estado cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mis hermanos por haber fomentado en mí el deseo de superación para lograr mi título profesional.

A mis hijos que son los que me dan fuerza para seguir adelante y poder alcanzar mis metas.

Flor María Vargas Herrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a todas las personas que colaboraron para culminar con éxito este proyecto sobre todo a Dios y mi familia por guiar mis pasos día a día.

A la compañía Ecocert Ecuador S.A. y su Gerente General Ing. Héctor Aguilar por la apertura e interés en el tema, sobre todo por el tiempo brindado para desarrollar el proyecto de investigación.

Agradezco el apoyo de Flor María por todo el empeño y sacrificio que le significó el proyecto.

A MAE. Marjorie Ordóñez G. y Karina Malatay por todo el apoyo, conocimiento y guía en los avances del proyecto.

A mi amigo Jaime Abril por dedicar horas de análisis y seguimiento al proyecto.

Finalmente a la UNIVERSIDAD LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil por haberme formado profesionalmente y a todos los profesores que impartieron sus conocimientos y experiencia a lo largo de la carrera.

Ma. Cristina Cano Faubla

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, y por hacer realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y ser parte de esta prestigiosa Institución.

Al Ing. Héctor Aguilar quien con su contribución nos aportó con información necesaria para la elaboración de este proyecto.

A mi amiga, María Cristina que gracias a su apoyo, y conocimientos hicieron de esta una experiencia única.

A MAE. Marjorie Ordóñez G. y Karina Malatay quienes con su esfuerzo, dedicación, conocimientos, y su experiencia, pudimos lograr un excelente trabajo.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Flor María Vargas Herrera

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este Proyecto de Investigación corresponde exclusivamente a las Autoras. El patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD LAICA Vicente Rocafuerte de Guayaquil.”

María Cristina Cano Faubla

Flor María Vargas Herrera

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos ERM (Enterprise Risk Management) para la Compañía ECOCERT Ecuador S.A con el fin de mejorar sus procesos”

Autoras: Ma. Cristina Cano/ Flor María Vargas
Tutor: MAE. Marjorie Ordóñez G.
Año: 2014

RESUMEN

El proyecto tiene como propósito diseñar un modelo de Gestión de Riesgos para la compañía Ecocert Ecuador S.A. usando la metodología COSO ERM, el cual ayudará a identificar y administrar los riesgos al que se encuentra inmersa la operación. Se plantearon los siguientes objetivos específicos: comprender la situación actual de la compañía, analizar la metodología de Gestión de Riesgos COSO ERM, identificar y evaluar los riesgos, priorizar riesgos identificando oportunidades de mejora en los procesos así como fortalecer el control interno de la compañía y por último generar planes de acción para la posterior implementación del Modelo de Gestión de Riesgos.

Dentro de los resultados más relevantes está la identificación de los riesgos más significativos ubicados dentro de las categorías: estratégicos, operativos, regulatorios y financieros. El tipo de investigación usada es descriptiva y aplica herramientas tanto cualitativas como cuantitativas.

Como resultado final se obtendrá un Modelo de Gestión de Riesgos adaptado a la compañía así como el plan de acción de los riesgos más críticos.

Palabras Claves: Riesgo, Gestión del Riesgo, COSO ERM.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	I
Agradecimientos	III
Declaración Expresa	V
Resumen	VI
Índice de Contenido	VII
Lista de Abreviaturas	X
Índice de Figuras	XII
Índice de Gráficos	XIII
Índice de Cuadros	XV
Índice de Anexos	XVI

Contenido

CAPÍTULO I	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Tema	3
1.2 Diagnóstico: Ámbito/ Contexto	3
1.3 Definición del problema de investigación	4
1.4 Justificación	6
1.5 Objetivos de la Investigación	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	7
1.6 Alcance del Proyecto de Investigación	7
1.6.1 Limitación	8
CAPÍTULO II	9
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.1.1 La administración de Riesgos en contexto con el control interno	11
2.1.2 Administración de Riesgos en el ámbito nacional	14
2.1.3 Administración de Riesgos en el ámbito internacional	15
2.1.4 Estándares internacionales y normativa	16
2.2 Marco conceptual	17
	VII

2.2.1	Riesgo	17
2.2.2	Factores de riesgos	18
2.2.3	Tipos de riesgos	18
2.2.4	Control Interno	20
2.2.5	Administración de Riesgos	20
2.3	Metodología base de la Investigación: COSO ERM	21
2.3.1	Importancia de ERM	21
2.3.2	Beneficios de ERM	21
2.3.3	Definición de la Gestión de Riesgos	22
2.3.4	Componentes del modelo ERM	22
2.3.5	Relacionamiento entre objetivos y componentes	27
2.3.6	Vínculo con el control interno	27
2.3.7	Limitaciones de la ERM	28
2.3.8	Roles y responsabilidades	28
2.4	Marco Organizacional	29
2.4.1	Plan estratégico	30
2.4.2	Objetivos Estratégicos	30
2.4.3	Valores	31
2.4.4	Estructura organizacional	31
2.4.5	Servicios	32
2.4.6	Certificación orgánica	34
2.4.7	Entorno regulatorio	36
2.4.8	Competencia	37
2.4.9	Proceso de Certificación Orgánica	38
2.5	Hipótesis	40
2.5.1	Variables o criterios de investigación	40
2.6	Indicadores	43
CAPÍTULO III		44
3	MARCO METODOLÓGICO	44
3.1	Tipo de Investigación	44
3.1.1	Investigación Descriptiva	44
3.1.2	Investigación Exploratoria	44
3.1.3	Investigación Explicativa	45
3.2	Diseño de estudio	45

3.3	Universo muestral	46
3.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de información	47
3.4.1	Validación de instrumentos	50
3.5	Procesamiento de datos	50
3.5.1	Análisis e interpretación de datos	51
3.6	Recursos	78
3.6.1	Instrumentales	78
3.6.2	Cronograma de actividades	78
3.7	Propuesta económica	80
3.8	Resultados esperados	81
3.9	Viabilidad o factibilidad de la investigación	82
CAPÍTULO IV		83
4	PROPUESTA	83
4.1	Presentación	85
4.2	Objetivos	85
4.3	Alcance	85
4.4	Definición de Gestión de Riesgos ERM	85
4.5	Premisas claves para la implementación del modelo	85
4.6	Diagnóstico de la situación actual	86
4.6.1	Cadena de Valor, procesos y subprocesos	86
4.7	Proceso del Modelo de Gestión de Riesgos	90
4.7.1	Identificación de riesgos	90
4.7.2	Evaluación de riesgos	97
4.7.3	Respuesta a los riesgos y Actividades de control	101
4.7.4	Monitoreo	103
4.7.5	Reporte de riesgos	104
4.8	Matriz de roles y responsabilidades	104
4.9	Planes de acción riesgos críticos	106
4.10	Conclusiones	118
4.11	Recomendaciones	119
5	BIBLIOGRAFÍA	121
6	ANEXOS	123

LISTA DE ABREVIATURAS

COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de Estados Unidos./ Comité de Organizaciones patrocinadoras
ERM	Enterprise Risk management/ Administración de Riesgos Empresariales
OAE	Organismo de Acreditación Ecuatoriano
COCO	Comité de Criterios de Control de Canadá
AGROCALIDAD	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro
FEI	Financial Executives International/ Ejecutivos de Finanzas Internacionales
IMA	The Association of Accounting and Financial Professionals in Business/ La Asociación de la Contabilidad y Profesionales Financieros en Negocios
IIA	The Institute of Internal Auditors / Instituto de Auditores Internos
BVQ	Bolsa de Valores de Quito
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CORRE	Control de los Recursos y Riesgos Ecuador
MICIL	Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission/ Comisión de Valores de los EE.UU.
SOX	Ley Sarbanes Oxley
GIRO	Modelo de Gestión Integral de Riesgo
RNPOAE	Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador.

IFS	International Food Standard
COFRAC	Comité Français d'Accréditation/ Comité francés de Acreditación
USDA	United States Department of Agriculture/ Departamento de Agricultura de los Estados Unidos
CE	Reglamento Europeo para la Agricultura Ecológica
NOP	National Organic Program / Programa Orgánico Nacional
DANE	El departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia).
ISO	Internacional Organization for Standardization/ Organización Internacional para la Estandarización

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA Nº 1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS NETAS ECOCERT ECUADOR S.A.</i>	5
<i>FIGURA Nº 2. ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DEL MARCO TEÓRICO</i>	9
<i>FIGURA Nº 3. RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES DEL COSO I Y COSO ERM.</i>	13
<i>FIGURA Nº 4. MODELO GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS COSO ERM</i>	22
<i>FIGURA Nº 5. ELEMENTOS CLAVES DE CADA COMPONENTE COSO ERM</i>	23
<i>FIGURA Nº 6. ECOCERT EN EL MUNDO</i>	29
<i>FIGURA Nº 7. ORGANIGRAMA ECOCERT ECUADOR S.A.</i>	31
<i>FIGURA Nº 8. PROCESO DE CERTIFICACIÓN ORGÁNICA ECOCERT ECUADOR S.A.</i>	39
<i>FIGURA Nº 9. EJEMPLO MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL</i>	48
<i>FIGURA Nº 10. INVENTARIO DE RIESGOS ECOCERT ECUADOR S.A.</i>	52
<i>FIGURA Nº 11. MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL- ESTRATÉGICOS</i>	74
<i>FIGURA Nº 12. MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL- OPERATIVOS</i>	75
<i>FIGURA Nº 13. MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL- REGULATORIOS</i>	76
<i>FIGURA Nº 14. MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL - FINANCIEROS</i>	77
<i>FIGURA Nº 15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO</i>	79
<i>FIGURA Nº 16. CADENA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA ECOCERT ECUADOR S.A.</i>	88
<i>FIGURA Nº 17. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS</i>	90
<i>FIGURA Nº 18. RESPUESTA A LOS RIESGOS, SEGÚN TIPOS POSIBLES</i>	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1. PROYECTOS CERTIFICADOS EN EL AÑO 2013	34
GRÁFICO Nº 2. TIPOS DE PROYECTOS CERTIFICADOS AÑO 2013.	34
GRÁFICO Nº 3. IMPACTO DEL RIESGO DE MODELO DE GESTIÓN	53
GRÁFICO Nº 4. PROBABILIDAD RIESGO MODELO DE GESTIÓN	53
GRÁFICO Nº 5. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE MODELO DE GESTIÓN	53
GRÁFICO Nº 6. IMPACTO DEL RIESGO MEDICIÓN Y MONITOREO	54
GRÁFICO Nº 7. PROBABILIDAD RIESGO DE MEDICIÓN Y MONITOREO	54
GRÁFICO Nº 8. NIVEL DE CONTROL RIESGO MEDICIÓN Y MONITOREO	54
GRÁFICO Nº 9. IMPACTO DEL RIESGO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
GRÁFICO Nº 10. PROBABILIDAD RIESGO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
GRÁFICO Nº 11. NIVEL DE CONTROL RIESGO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
GRÁFICO Nº 12. IMPACTO RIESGO DE COMPETENCIA	56
GRÁFICO Nº 13. PROBABILIDAD RIESGO DE COMPETENCIA	56
GRÁFICO Nº 14. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE COMPETENCIA	56
GRÁFICO Nº 15. IMPACTO DEL RIESGO DE ANÁLISIS DE PRECIOS	57
GRÁFICO Nº 16. PROBABILIDAD DE OCURRENCIA RIESGO DE ANÁLISIS DE PRECIOS	57
GRÁFICO Nº 17. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE ANÁLISIS DE PRECIOS	57
GRÁFICO Nº 18. IMPACTO RIESGO RELACIÓN CON CLIENTES	58
GRÁFICO Nº 19. PROBABILIDAD RIESGO RELACIÓN CON CLIENTES	58
GRÁFICO Nº 20. NIVEL DE CONTROL RIESGO RELACIÓN CON CLIENTES	58
GRÁFICO Nº 21. IMPACTO DEL RIESGO DE VENTAS	59
GRÁFICO Nº 22. PROBABILIDAD DEL RIESGO DE VENTAS	59
GRÁFICO Nº 23. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE VENTAS	59
GRÁFICO Nº 24. IMPACTO RIESGO DE EVALUACIÓN DE CALIDAD	60
GRÁFICO Nº 25. PROBABILIDAD DEL RIESGO DE EVALUACIÓN DE CALIDAD	60
GRÁFICO Nº 26. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	60
GRÁFICO Nº 27. IMPACTO DEL RIESGO EVALUACIÓN DE SERVICIO	61
GRÁFICO Nº 28. PROBABILIDAD DEL RIESGO EVALUACIÓN DEL SERVICIO	61
GRÁFICO Nº 29. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO	61
GRÁFICO Nº 30. IMPACTO DEL RIESGO DE SEGURIDAD LABORAL	62
GRÁFICO Nº 31. PROBABILIDAD RIESGO DE SEGURIDAD LABORAL	62

GRÁFICO N° 32. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE SEGURIDAD LABORAL	62
GRÁFICO N° 33. IMPACTO DEL RIESGO DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD	63
GRÁFICO N° 34. PROBABILIDAD RIESGO DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD	63
GRÁFICO N° 35. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD	63
GRÁFICO N° 36. IMPACTO DEL RIESGO DE AMBIENTE DE CONTROL	64
GRÁFICO N° 37. PROBABILIDAD DEL RIESGO DE AMBIENTE DE CONTROL	64
GRÁFICO N° 38. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE AMBIENTE DE CONTROL	64
GRÁFICO N° 39. IMPACTO RIESGO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	65
GRÁFICO N° 40. PROBABILIDAD RIESGO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	65
GRÁFICO N° 41. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	65
GRÁFICO N° 42. IMPACTO RIESGO SOCIETARIO	66
GRÁFICO N° 43. PROBABILIDAD RIESGO SOCIETARIO	66
GRÁFICO N° 44. NIVEL DE CONTROL RIESGO SOCIETARIO	66
GRÁFICO N° 45. IMPACTO DEL RIESGO TRIBUTARIO	67
GRÁFICO N° 46. PROBABILIDAD RIESGO TRIBUTARIO	67
GRÁFICO N° 47. NIVEL DE CONTROL RIESGO TRIBUTARIO	67
GRÁFICO N° 48. IMPACTO RIESGO DE ACREDITACIÓN	68
GRÁFICO N° 49. PROBABILIDAD DEL RIESGO DE ACREDITACIÓN	68
GRÁFICO N° 50. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE ACREDITACIÓN	68
GRÁFICO N° 51. IMPACTO RIESGO DE PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES	69
GRÁFICO N° 52. PROBABILIDAD DEL RIESGO DE PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES	69
GRÁFICO N° 53. NIVEL DE CONTROL RIESGO PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES	69
GRÁFICO N° 54. RIESGO IMPACTO DEL RIESGO ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	70
GRÁFICO N° 55. PROBABILIDAD DEL RIESGO DE ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	70
GRÁFICO N° 56. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO	70
GRÁFICO N° 57. IMPACTO RIESGO DE COBRANZAS	71
GRÁFICO N° 58. PROBABILIDAD RIESGO DE COBRANZA	71
GRÁFICO N° 59. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE COBRANZA	71
GRÁFICO N° 60. IMPACTO RIESGO DE CONTROL INTERNO	72
GRÁFICO N° 61. PROBABILIDAD RIESGO DE CONTROL INTERNO	72
GRÁFICO N° 62. NIVEL DE CONTROL RIESGO DE CONTROL INTERNO	72

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1. CARTA DE ACREDITACIÓN OAE -ALCANCE DE ACREDITACIÓN	32
CUADRO Nº 2. EMPRESAS AUTORIZADAS OAE PARA EMITIR CERTIFICACIÓN ORGÁNICA	37
CUADRO Nº 3. VARIABLES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	40
CUADRO Nº 4. RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y LAS VARIABLES	41
CUADRO Nº 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
CUADRO Nº 6. ESCALAS DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	49
CUADRO Nº 7. RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LAS ENCUESTAS	73
CUADRO Nº 8. TARIFAS POR HORAS, ASESORÍAS EMPRESARIALES (AÑO 2013)	80
CUADRO Nº 9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO	81
CUADRO Nº 10. MATRIZ PROCESOS- OBJETIVOS	89
CUADRO Nº 11. INVENTARIO DE RIESGOS ESTRATÉGICOS	93
CUADRO Nº 12. INVENTARIO DE RIESGOS OPERATIVOS	94
CUADRO Nº 13. INVENTARIO DE RIESGOS REGULATORIOS	95
CUADRO Nº 14. INVENTARIO DE RIESGOS FINANCIEROS	96
CUADRO Nº 15. ESCALA DE IMPACTO DE RIESGOS	98
CUADRO Nº 16. ESCALA DE PROBABILIDAD	98
CUADRO Nº 17. ESCALA DEL NIVEL DE CONTROL	99
CUADRO Nº 18. LISTA DE RIESGOS CRÍTICOS	100
CUADRO Nº 19. DEFINICIÓN DE TOLERANCIA Y LÍMITE DE RIESGOS	103
CUADRO Nº 20. ROLES Y RESPONSABILIDADES	105
CUADRO Nº 21. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	117

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1. CARTA DE AUTORIZACIÓN ECOCERT ECUADOR S.A.	124
ANEXO N° 2. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO ECOCERT ECUADOR S.A.	125
ANEXO N° 3. CARTA DE VALIDACIÓN DE RESULTADOS	126
ANEXO N° 4. MODELO DE ENCUESTAS UTILIZADAS	127
ANEXO N° 5. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS ECOCERT ECUADOR S.A.	129
ANEXO N° 6. MODELO ACTA DE COMPROMISO IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO G.R.	133
ANEXO N° 7. LISTA DE VERIFICACIÓN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	134
ANEXO N° 8. MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS ESTRATÉGICOS	135
ANEXO N° 9. MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS OPERATIVOS	137
ANEXO N° 10. MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS REGULATORIOS	139
ANEXO N° 11. MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS FINANCIEROS	141
ANEXO N° 12 . CRITERIOS DE IMPACTOS DE RIESGOS	143

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

Originalmente, cuando se escuchaba el término “Gestión de Riesgos” se refería directamente con la prevención de accidentes. Actualmente este concepto ha evolucionado y ha tomado importancia en el mundo de los negocios.

En el lenguaje de los negocios el riesgo es todo evento adverso que afecta los objetivos; es por eso que las organizaciones buscan herramientas que permitan identificar, evaluar y responder a estos riesgos, a todo esto lo llamamos “Gestionar el riesgo”.

La administración o Gestión de Riesgos ha evolucionado, tuvo su origen en el sector financiero, pero con el pasar del tiempo se ha convertido en una herramienta muy importante en torno a la administración estratégica de cualquier negocio.

En el caso específico de Ecocert Ecuador S.A en los últimos años ha atravesado situaciones que han puesto en riesgo su operación y margen de utilidad, es por esta razón que este trabajo de investigación se presenta con el objetivo principal de establecer un Modelo de Gestión de Riesgos que permita a la compañía identificar y evaluar sus riesgos con el fin de mejorar sus procesos.

Para la elaboración del diseño se ha escogido la metodología de COSO ERM (Enterprise Risk Management) por ser una de las más usadas y completas en lo que respecta a la Gestión de Riesgos.

Al finalizar este proyecto se podrá contar con Modelo de Gestión de Riesgos adaptado a la compañía así como la generación de planes de acción para minimizar el impacto de los riesgos más críticos del negocio.

Esta investigación se desarrolla en base a 4 capítulos:

Capítulo I: Se establece la finalidad y objetivos de la investigación, la justificación e importancia del tema, así como los aspectos formales relacionados con el objeto de estudio.

Capítulo II: Contiene el marco teórico que presenta los antecedentes de la administración de riesgos, el análisis e la Metodología COSO ERM aplicada para el

diseño de Gestión de Riesgos y el estudio del marco organizacional de Ecocert Ecuador S.A.

Capítulo III: Presenta el marco metodológico, el tipo de metodología usada, así como el detalle de los instrumentos y técnicas aplicadas para el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Se presenta la propuesta del diseño de Modelo de Gestión de Riesgos que detalla el proceso para la implementación así como los roles y responsabilidades del personal, y por último los planes de acción.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

1.1 Tema

Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos ERM (Enterprise Risk Management) para la Compañía ECOCERT Ecuador S.A con el fin de mejorar sus procesos.

1.2 Diagnóstico: Ámbito/ Contexto

En el entorno actual, los riesgos tienen un perfil más alto y han creado mayores responsabilidades para quienes lo administran, muchos factores externos han impulsado este mayor énfasis en los riesgos, incluidos los reglamentos y normas alrededor de la complejidad económica.

Cuando las empresas tienen la necesidad de proporcionarle dirección estratégica a sus negocios significa que tienen que entender qué genera la creación de valor y qué la destruye, dicho de otra manera significa que en la búsqueda de estas oportunidades de negocio debe exigir la comprensión de qué riesgos tomar y cuales se deben evitar. (González Cueto & Pando Franco, 2007).

Es por esto que en el crecimiento de cualquier negocio es vital la comprensión y evaluación del riesgo para aceptar el riesgo implícito.

Con los constantes y rápidos cambios en la tecnología, la velocidad de la comunicación, la globalización creciente de los negocios, este entorno hace que los riesgos sean más dinámicos, competitivos, diversos y complejos. Más aún en estos tiempos trascendentales donde la innovación es vital, y cuando se habla de innovación no solamente quiere decir lanzar un nuevo producto al mercado, sino que al hablar de innovación nos referimos a la modificación y mejoramiento de procesos, dichos cambios deben de ser visualizados por el cliente, y éste debe de estar informado que los cambios realizados son por y para ellos.

Los negocios evolucionan, conforme avanzan los años, las empresas nacionales y multinacionales por qué no decir las globales luchan por tener mayores y mejores ventajas competitivas como: adoptar estrategias de expansión, adquirir alianzas, incursionar en nuevos mercados internacionales, las reestructuraciones internas, la innovación y desarrollo de nuevos productos; éstos son ejemplos de decisiones que aumentan la exposición de riesgos de cualquier negocio.

Consciente de esto, la Gerencia de ECOCERT Ecuador S.A. necesita un acercamiento más profundo a la administración de riesgos.

1.3 Definición del problema de investigación

ECOCERT ECUADOR S.A. es una filial de la empresa francesa ECOCERT S.A, quien es una de las empresas de certificación y control más grandes del mundo, fue creada en el año 2001 cuyo objeto social¹ es la prestación de servicios de Certificación orgánica² según las normas nacionales e internacionales, actualmente ha ampliado el abanico de servicios que ofrece la compañía como son:

- Seguridad alimentaria
- Sistemas de gestión.
- Comercio Justo

Según el OAE que es el Organismo de Certificación Orgánica en el Ecuador se encuentran registradas seis compañías autorizadas y acreditadas para brindar el servicio de certificación, estas son: BCS OKO, Ceres Ecuador S.A., Control Unión Perú, Ecocert Ecuador, ICEA Ecuador y Quality Certification Services.

Fuentes reportadas por Agrocalidad (Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de calidad del Agro) y datos analizados de los principales operadores orgánicos³ (productores y exportadores), indican que durante los años 2011 al 2013 se emitieron 604 certificados orgánicos en las áreas de producción, procesamiento y comercialización, donde BCS OKO posee el 40% de participación del mercado, le sigue Ceres Ecuador S.A con un 30%, Control Unión Perú con un 17%, ECOCERT Ecuador S.A. con un 8 %⁴, y el resto de compañías un 3%.

Desde que inició sus operaciones la compañía ha tenido un crecimiento prolongado en sus ventas con excepción de los últimos años en que ha enfrentado un sin número de riesgos que han contribuido con disminución de su rentabilidad.

En el año 2012 se presentaron varias situaciones que afectaron las operaciones como son: la reducción en la cartera de clientes, salidas de personal clave, problemas en la acreditación para operar y por ende atrasos en la emisión de los certificados a los clientes lo que se reflejó en una caída en las ventas netas de un 50% en comparación con el año pasado⁵, tal como se observa en la Figura N° 2.

¹ El objeto social comprende la actividad o conjunto de actividades que una compañía se va a dedicar cuando se constituye o fijan los estatutos en el registro mercantil.

² Es un proceso de control que garantiza la calidad orgánica de un producto, verificando el cumplimiento de normas de producción orgánica, según el mercado destino.

³ Operadores orgánicos son el conjunto de productores y exportadores que certifican sus productos orgánicamente.

⁴ Ver Anexo N° 1

⁵ Tomado del Reporte de Revisión de la Dirección Año 2012, Ecocert Ecuador S.A.

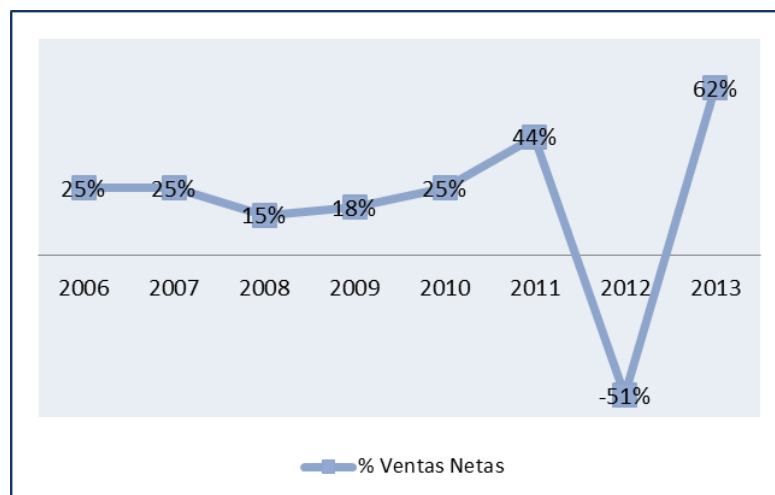


Figura N° 1. Evolución de las ventas netas ECOCERT Ecuador S.A.

Fuente: Gerencia de ECOCERT Ecuador S.A.

Elaboración: Las autoras

Una de las situaciones más críticas fue el retiro de la acreditación a ECOCERT Ecuador S.A. para poder operar debido a que no cumplieron con la renovación del proceso de acreditación nacional a tiempo con el OAE, situación que se normalizó después de tres meses.

Debido a estos acontecimientos suscitados durante el último período y la falta de control en algunos procesos, es claro que la compañía presenta una debilidad estratégica por lo que necesita adaptar un Modelo de Gestión de Riesgos que le permita identificar y anticipar los riesgos que impidan la consecución de sus objetivos estratégicos.

Formulación del problema

¿ECOCERT Ecuador S.A. está preparado para enfrentar y administrar los riesgos?

Sistematización del Problema

¿Cuáles son los riesgos a los que se encuentra expuesta la compañía ECOCERT Ecuador S.A. en la búsqueda de cumplir con sus objetivos estratégicos?

¿Qué tipo de controles son necesarios de parte de los altos mandos para mejorar el control interno de la compañía?

¿Cómo ayudará la implementación de un nuevo Modelo de Gestión de Riesgos a alcanzar sus objetivos estratégicos?

1.4 Justificación

Por la naturaleza de la operación, los organismos de certificación están sometidos a controles por parte de entes y autoridades competentes, es por esto que deben estar conscientes de los riesgos que representa la operación.

Una de las principales causas de los problemas que ha atravesado la compañía es que no ha realizado un análisis y evaluación de los riesgos a los que se encuentra expuesta. Es por esto que existe la necesidad de contar con una herramienta formal para administrar los riesgos, ésta debe ser continua a lo largo de sus operaciones.

La adaptación de este modelo de riesgos representa un reto y una oportunidad para la compañía que se está acentuando en el mercado, pudiendo identificar y administrar sus riesgos de una manera preventiva y no reactiva. Los resultados serán mejorar sus procesos, aumentar la eficiencia y calidad de los servicios y sobre todo aumentar su margen de utilidad. Dicho modelo debe contar con un enfoque sistemático y estructurado de administración de riesgos.

Existen diversas investigaciones y publicaciones en torno a las mejores prácticas de administración del riesgo, se ha escogido la metodología de COSO⁶ ERM por ser uno de los métodos más difundidos, conocidos y utilizados en el ámbito internacional, también por ser una metodología integral que evalúa todos los procesos de la compañía.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Establecer un marco referencial de Gestión de Riesgos utilizando la metodología COSO ERM (Enterprise Risk Management) que permita identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear riesgos potenciales que puedan afectar a la organización y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

⁶COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de Estados Unidos./ traducción al español: Comité de Organizaciones patrocinadoras

1.5.2 Objetivos Específicos

- Comprender y evaluar la situación actual de la compañía ECOCERT Ecuador S.A.
- Analizar la Metodología de Gestión de Riesgos COSO ERM.
- Identificar y evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Compañía.
- Priorizar riesgos identificando oportunidades de mejora en los procesos y fortalecer el control interno de ECOCERT Ecuador S.A.
- Generar planes de acción para la posterior implementación del Modelo de Gestión de Riesgos.

1.6 Alcance del Proyecto de Investigación

La metodología que se propone es integral. Tiene dos esquemas de enfoque a nivel de procesos y a nivel de estructura.

- ▶ **A nivel de procesos:** incluye la identificación de macro-procesos, subprocesos, objetivos estratégicos de la compañía, así como la identificación y evaluación de los riesgos.
- ▶ **A nivel estructural:** incluye la definición y documentación del Modelo de Gestión de Riesgos ya que es importante dejar establecidas las responsabilidades del personal dentro del proceso de Gestión de Riesgos.

Este proyecto se delimita solo al diseño del Modelo de Gestión de Riesgos así como la generación de los planes de acción de los riesgos más críticos para su posterior implementación por la Gerencia de la compañía.

Los autores realizarán el proyecto de investigación en la provincia del Guayas, específicamente en las oficinas de ECOCERT Ecuador S.A, ubicadas en general Córdova y Mendiburo.

1.6.1 Limitación

Para desarrollar el Modelo de Gestión de Riesgos se necesitan conocer las estrategias, objetivos e iniciativas claves pero al ser una filial y la casa matriz se encuentra en Francia no se tiene acceso a esta información estratégica al detalle.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

La Gestión de Riesgos contempla una serie de elementos y fundamentos teóricos que deben ser entendidos a fin de cumplir con el objetivo de la propuesta, se pretende analizar los antecedentes de la Gestión de Riesgos así como la mención de las metodologías emprendidas por organizaciones que contribuirán con la investigación.

Con respecto a los elementos y conceptos más importantes se los expondrán en el marco conceptual, mientras que los aspectos organizacionales de la compañía Ecocert Ecuador S.A. se los mencionará dentro del marco organizacional siendo esta información la base para el desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgos.

Se ha realizado un esquema a fin de presentar la estructura del marco teórico, quedando como sigue:

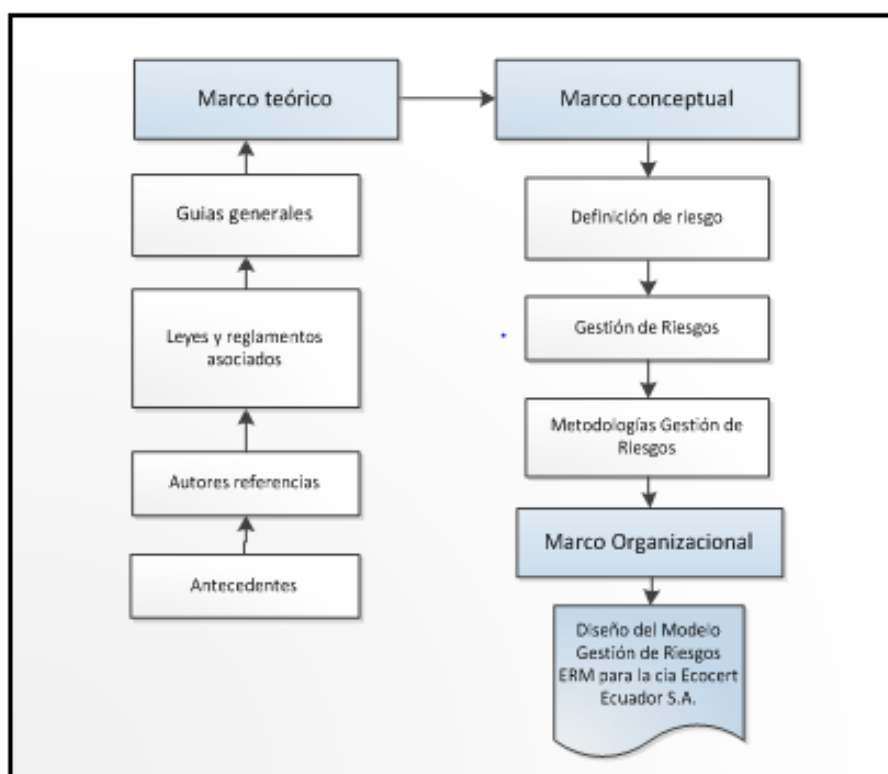


Figura N° 2. Esquema de la estructura del marco teórico

Elaboración: Las autoras

2.1 Antecedentes de la investigación

Según De Lara (2005), la palabra riesgo proviene del latín RISICARE, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. Realmente tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se pueda obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente⁷ a dicha decisión o acción. En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión.

Una efectiva y cuantitativa medición del riesgo se asocia con la probabilidad de pérdidas en el futuro. Los seres humanos deben conocer y responder intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confrontan en cada decisión. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre.

La administración de riesgos ha emergido como una disciplina compleja y dinámica en constante evolución. Tiene su origen en el seno del sector financiero, pero a medida que pasa el tiempo se ha convertido en una herramienta sustancial en torno a la administración estratégica de los negocios, aplicables a cualquier industria.

A la administración de riesgos empresariales también se le conoce como administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más formal de manejar los riesgos y ayuda a fortalecer el control interno.

Recordemos lo que escribió (Drucker, 1977) sobre el riesgo “La actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto”.

Por lo tanto tomar riesgos es la esencia de toda actividad económica. En todo negocio es imposible tratar de eliminar totalmente el riesgo lo que puede hacer es administrarlo de la mejor manera para disminuir su exposición e impacto. Si se ha de tomar riesgos estos deben estar alineados a mejorar el desempeño empresarial, por lo tanto hay que saber escoger los riesgos correctos.

⁷ Inherente se refiere a que es esencial y permanente en un ser o en una cosa, forma parte de su naturaleza. The Freedictionary

2.1.1 La administración de Riesgos en contexto con el control interno

González & al. (2007) en su publicación “Administración de riesgos empresariales en contexto con el control interno”, indica que tomar un mayor riesgo requiere más control. El control del riesgo es esencial para mantener la estabilidad y la continuidad en el funcionamiento de los negocios. Sin embargo, a consecuencia de una serie de problemas inesperados del gobierno corporativo⁸ han conducido al colapso de varias compañías y a otros escándalos corporativos en todo el mundo, los inversionistas han expresado sus preocupaciones por el nivel bajo de confianza en los estados financieros, el descuido de las juntas directivas en las operaciones corporativas, en la salvaguarda proporcionada por los auditores externos y en el grado de control de la administración de riesgos.

Es por esto que la administración de Riesgos tiene sus bases y se origina en los estudios del control interno. Existen varias definiciones acerca del control interno y es aplicado de manera distinta, existen varias organizaciones a nivel mundial que se han unido para trabajar en un consenso acerca del significado del control interno.

De todos estos esfuerzos la que más ha tenido acogida y reconocimiento internacional es el COSO, si bien hay otras alternativas como el Turnbull (Reino Unido) y COCO (Canadá). (Mantilla, 2004).

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una comisión de constitución voluntaria constituida por cinco importantes organizaciones del sector privado de EEUU.

Estas instituciones son:

- American Accounting Association
- American Institute Of CPAS
- FEI – Financial Executives International
- IMA – The association of accounting and financial Professionals in Business
- IIA– The Institute of Internal Auditors



⁸ El Gobierno Corporativo es un conjunto de prácticas que buscan garantizar la supervivencia de las empresas en un largo plazo. Concepto extraído de la publicación de “Memorias para un buen gobierno corporativo” publicado por BVQ. (Bolsa de valores de Quito) y BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

COSO se fundó en 1985 y se especializa en proporcionar estándares sobre tres temas fundamentales: control interno, Gestión de Riesgos (ERM) y disuasión del fraude.

A continuación un resumen de sus principales publicaciones:

- **En 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework, conocido también en el idioma español como COSO I Marco Integrado de control interno.**

Este marco se caracteriza por la gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo, es reconocido como el marco líder, para diseñar, implementar y desarrollar el control interno. (PWC, IAI, 2013)⁹

Define al control interno como un proceso efectuado por el directorio de la entidad, la dirección y otros miembros del personal, destinado a proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de objetivos.

Tiempo después debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, el COSO determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos, es así que el proyecto se inició en enero del 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

- **En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.**

En el Capítulo 2.3 se analiza con mayor detalle este marco por ser la base de la metodología escogida para el presente trabajo de investigación.

A continuación se hace una comparación y relación entre los componentes de ambas metodologías:

⁹ PWC (PriceWaterhouse Coopers), IAI (Institute de Auditors internes).

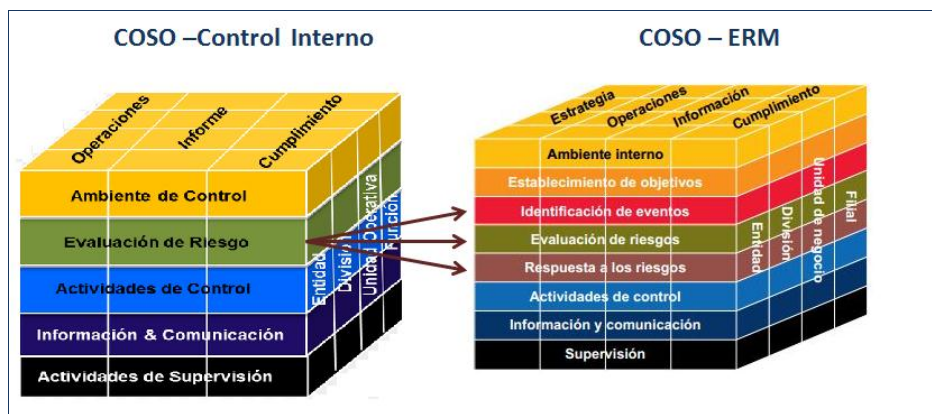


Figura N° 3. Relación entre los componentes del COSO I y COSO ERM.

Fuente: (COSO, 2004)

Elaboración: Las Autoras

La diferencia entre estas dos metodologías publicadas por COSO, es que la primera surge a partir de la evaluación de los controles, por el contrario el Coso II Enterprise Risk Management - Integrated Framework incluye el control interno y surge a partir de la identificación de riesgos así como el diseño de adecuados controles para administrarlos, por lo que en ningún caso reemplaza al marco integrado de control Interno.

La relación entre los componentes del COSO ERM es que incluye y amplía los componentes del COSO marco integrado de control interno, según se puede observar en la figura N° 3; del componente de evaluación de riesgos se desprenden tres nuevos componentes los cuales son: identificación de eventos, evaluación del riesgo y respuesta al riesgo.

La metodología COSO ERM es un proceso integral que se traslapa¹⁰ a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar oportunidades y amenazas para poder alcanzar el logro de los objetivos de negocio.

Por lo mencionado con anterioridad se escogerá la metodología COSO ERM para elaborar el diseño de Gestión de Riesgos para la compañía ECOCERT Ecuador S.A.

¹⁰Cubrir total o parcialmente algo con otra cosa. (RAE)

2.1.2 Administración de Riesgos en el ámbito nacional

En el sector público la actividad económica incluye todas las actividades del Estado tanto la Administración central como local encontrándose reguladas por leyes y normas que le dan control a sus diferentes instituciones y organismos.

Los principales instrumentos legales del Sector Público son:

- Constitución Política del Ecuador.
- Leyes: son normas de carácter obligatorias de interés común aprobadas por la Asamblea Nacional. Se clasifican en orgánicas y ordinarias.
- Normas y Reglamentos: son aprobados por la Asamblea Nacional y por entes reguladores para el cumplimiento de sus funciones.

En el Ecuador la corrupción y el fraude son casos muy recurrentes tanto en la administración pública y privada; siendo el desafío más grande para las máximas autoridades, funcionarios, y las empresas privadas implementar herramientas de administración y control.

Los principales organismos de control son:

- Ministerios públicos incluye la Fiscalía General
- La Contraloría y Procuraduría General del Estado
- Comisión de Control Cívico de la Corrupción
- Superintendencias, etc.

La estructura del control interno, propuesta por el modelo COSO ha sido adoptada por la Contraloría General del Estado.

La ley de compañías no establece la obligación de adoptar una metodología de control interno en las compañías privadas, lo contrario con la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante su Ley general de Instituciones del Sistema financiero la cual menciona el establecimiento del control interno a las instituciones que integran el sistema financiero ecuatoriano.

En el Ecuador se propuso el Marco integrado CORRE (Control de los recursos y riesgos Ecuador), fue impulsado del Proyecto Anticorrupción si se puede! y otras organizaciones públicas y privadas.

Para la elaboración del CORRE se tomaron como base las tres investigaciones realizadas por organismos profesionales en América, los cuales son:

- ▶ Marco Integrado de Control Interno (COSO)
- ▶ Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)
- ▶ Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II)

El CORRE se fundamenta en estos tres estudios sin embargo se basa mayormente en el estudio de Gestión de Riesgos Corporativos COSO ERM. Además procura que esta propuesta esté adaptada a la realidad ecuatoriana y que se facilite su ejecución.

2.1.3 Administración de Riesgos en el ámbito internacional

Gonzalez & Al. (2007) mencionan que los recordados escándalos contables de Enron, WorldCom en Estados Unidos y Parmalat en Europa no fueron casos aislados y detonantes, sino la punta del iceberg de una grave crisis que venía desde una década atrás y que afectó a todos los segmentos contables del mundo.

A raíz de estos hechos, el gobierno norteamericano decidió tomar cartas en el asunto dando paso a una profunda reforma legislativa iniciada por el Congreso de ese país y la Comisión de Valores (SEC), destinada a restablecer la confianza en los informes financieros corporativos.

Los escándalos financieros internacionales provocaron la demanda de un mejor gobierno corporativo, lo que derivó en una serie de estudios para mejorar el control interno que culminaron en el Informe COSO (USA, 1992), el Reporte Cadbury¹¹ en Gran Bretaña también en 1992 y finalmente el Acta Sarbanes-Oxley (SOX) (USA, 2002).

La Ley Sarbanes-Oxley está vigente en Estados Unidos desde el año 2002 y su propósito es fortalecer el control interno de los gobiernos Corporativos (de las Sociedades Anónimas) y restituir la confianza de los inversionistas. Esta ley fue promovida por el Senador, Paul Sarbanes y el Representante, Michael Oxley.

Compuesta por 11 títulos, obliga a requisitos rígidos para la contabilidad de las empresas. Los diversos títulos y secciones de SOX definen las responsabilidades

¹¹ Informe sobre la visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de información financiera y contabilidad. Reino Unido (Consejo de información financiera, Bolsa de Londres y profesionales contables).

de administración en los reportes anuales o semestrales, el ambiente de control, Gestión de Riesgos, el monitoreo y la medición de las actividades de control. La organización encargada de implementar esta ley y verificar su cumplimiento es la SEC¹².

Claramente la exposición del riesgo creció en un mundo cada vez más caótico y turbulento. La carencia del control llevo a los organismos gubernamentales a tomar mayores regulaciones en cuanto al fortalecimiento del control interno en las compañías. (Gonzalez & al. 2007).

2.1.4 Estándares internacionales y normativa

Los estándares internacionales y normativa ecuatoriana respecto al control interno y Gestión de Riesgos son:

Estándares Internacionales

- COSO I – Marco Integrado
- COSO II –ERM
- Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)
- Ley Sarbanes-Oxley
- Modelo de Gestión Integral de Riesgo “ GIRO”
- Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZ 4360
- Gestión de Riesgos (ISO 31000)

Normatividad Ecuatoriana

- Constitución Política de la República del Ecuador—Art 211
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado—Art 2
- Normas de Control Interno para el Sector Público
- NEA 10 Evaluación de riesgos y control Interno NIA (Norma internacional de Auditoria) Sec. 400
- Reglamento de La Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado
- Modelo CORRE (Control de los recursos y riesgos Ecuador).

¹² U.S. Securities and Exchange Commision (Comisión de vigilancia del mercado de valores)

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Riesgo

Es la posibilidad que ocurra un evento y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos en los procesos, personal y los sistemas internos generando pérdidas. (Estupiñán Gaitán, 2006)

(Martínez Ponce de León, 2001) Define al riesgo como la combinación de frecuencia o probabilidad y las consecuencias de un acontecimiento peligroso específico.

Para analizar las definiciones de riesgos se debe resaltar ciertas palabras importantes como son: consecuencias, exposición, amenaza y oportunidades.

- ▶ **Consecuencias:** Se definen como los resultados palpables derivados de los riesgos en los diferentes procesos, decisiones y demás eventos. Las consecuencias de los riesgos dependen del impacto dependiendo de varios factores:
 - Los activos en riesgos
 - El tipo de amenaza
 - La duración de las consecuencias
 - La efectividad del control
- ▶ **Exposición:** Es la percepción de amenaza que existe ante la pérdida o afectación de un activo generalmente cuantificado en términos monetarios. Usualmente mientras más exposición tenga el activo, mayor serán las acciones encaminadas a minimizar los riesgos. Por lo anteriormente mencionado la exposición se mitiga con adecuadas técnicas de administración de riesgos, incluyendo el diseño de controles efectivos.
- ▶ **Amenaza:** Es una terminología asociada al riesgo, las consecuencias del mismo y la probabilidad de que el evento ocurra. Amenaza es generalmente usado como un sinónimo de riesgo.

Podemos concluir que las consecuencias dependen del grado de control interno y de las actividades de control diseñadas para minimizar el riesgo.

2.2.2 Factores de riesgos

Según el informe (COSO, Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado, 2004) hay diferentes factores de riesgos, los cuales los podemos agrupar en dos grandes grupos:

2.2.2.1 Factores Externos

- Desarrollo tecnológico
- Cambio en las expectativas y gustos de los clientes
- Competidores
- Leyes y regulaciones

2.2.2.2 Factores Internos

- Interrupción de sistemas informáticos
- Deterioro de la calidad del personal
- Cambio en la asignación de responsabilidades
- Cambio en actividades y accesibilidad de los activos

2.2.3 Tipos de riesgos

El término riesgos es ampliamente usado, por lo cual se lo puede clasificar de diferentes formas, su concepto y tipos dependen del contexto y disciplina que se esté analizando.

El marco Implementing Turnbull¹³- categoriza a los riesgos en cuatro grupos:

- Riesgos de negocio o estratégicos
- Riesgos Financieros
- Riesgos de cumplimiento
- Riesgos Operacionales y Otros

A continuación se hace referencia a cada uno de ellos:

¹³El Informe Turnbull fue publicado en 1999 por el Grupo de Trabajo de Control Interno del Instituto de Contadores Colegiados de Inglaterra y Gales

2.2.3.1 Riesgos Estratégicos

Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas así como el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.

2.2.3.2 Riesgos Operativos

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre las áreas, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

2.2.3.3 Riesgos regulatorios

Los riesgos regulatorios son los riesgos asociados con el incumplimiento con una serie de regulaciones gubernamentales. Estos riesgos afectan los activos existentes, las ganancias y a menudo, la reputación de una empresa.

2.2.3.4 Riesgos Financieros

Se relacionan con el manejo eficiente y transparente de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos excedentes de tesorería así como su interacción con las demás áreas, de estos factores dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

También existen otras categorías que dependen del negocio y la industria que se esté analizando, estas son:

- **Riesgo de crédito:** Posibilidad de que la contraparte incumpla sus obligaciones contractuales.
- **Riesgo de liquidez:** Imposibilidad de poder deshacer una posición con la suficiente rapidez y a un precio de mercado competitivo. O bien, imposibilidad de asumir un pago por falta de liquidez.

- **Riesgo de reputación:** Consecuencia de un hecho adverso para la entidad. Proviene fundamentalmente de la pérdida de confianza de los clientes, lo que puede sacar a una empresa del negocio.

- **Riesgo de mercado:** Posibilidad para una posición o cartera de incurrir en pérdidas ante movimientos desfavorables de los precios en el mercado. Este riesgo tiene, a su vez, otros muchos tipos de sub-riesgo:
 - Riesgo de tipos de cambio.
 - Riesgo de tipos de interés.
 - Riesgo de acciones.
 - Riesgo de volatilidad.

Depende desde que industria y contexto se analice el riesgo, pues también existen los riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales.

2.2.4 Control Interno

COSO define al control interno es un proceso, efectuado por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los siguientes objetivos:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

2.2.5 Administración de Riesgos

La administración de riesgo empresarial es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas así como oportunidades que afecten la posibilidad de poder alcanzar el logro de sus objetivos. (IIA –The Institute of Internal Auditors).

2.3 Metodología base de la Investigación: COSO ERM

En este capítulo estudiaremos la Metodología COSO ERM, su importancia, definición, estructura, componentes, beneficios y limitaciones así como los roles y responsabilidades de las diversas partes.

Este resumen también pone de relieve la importancia de la ERM y su relación con Control Interno -Estructura Integrada de COSO I.

La información que se detalla a continuación se tomó de la versión traducida al español del resumen ejecutivo de Enterprise Risk Management realizado por la Facultad de Ciencias Económicas y la administración de la República. (CCEE , 2005) Uruguay.

2.3.1 Importancia de ERM

La premisa subyacente de ERM es que toda entidad, tenga o no fines de lucro o sea una entidad gubernamental, existe para proveer valor a sus “grupos de interés” (stakeholders)¹⁴. Toda entidad enfrenta la incertidumbre y el desafío, para la gerencia es clave determinar cuanta incertidumbre está dispuesta a aceptar en su esfuerzo por aumentar el valor para sus “grupos de interés”.

La incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor. ERM provee un marco para que la gerencia pueda manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos así como oportunidades asociadas para aumentar su capacidad de generar valor.

2.3.2 Beneficios de ERM

Ninguna entidad opera en un ámbito libre de riesgos y ERM no lo crea. Más bien permite a los administradores operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgos.

ERM aumenta la capacidad para:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia

¹⁴**Stakeholders** son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que recibirán el impacto o estarán interesados en el plan estratégico de la organización. Generalmente incluyen empleados (incluyendo gerentes), clientes y consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, propietarios, accionistas y miembros de la comunidad que creen tener un interés (stake) en la organización. (Concepto extraído de “Applied Strategic Planning de Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer).

- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad
- Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples
- Aprovechar oportunidades
- Racionalizar el uso de recursos

2.3.3 Definición de la Gestión de Riesgos

La administración 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, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad. (COSO, Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado, 2004)



Figura N° 4. Modelo Gestión de Riesgos Corporativos COSO ERM

Fuente: (COSO, Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado, 2004)

2.3.4 Componentes del modelo ERM

La ERM comprende ocho componentes interrelacionados. Estos derivan de la forma como la gerencia conduce los negocios y están integrados con el proceso gerencial. Los componentes son:

- 1) Ambiente Interno
- 2) Establecimiento de Objetivos
- 3) Identificación de Eventos
- 4) Evaluación de Riesgos
- 5) Respuesta a los Riesgos
- 6) Actividades de control
- 7) Información y Comunicación
- 8) Supervisión

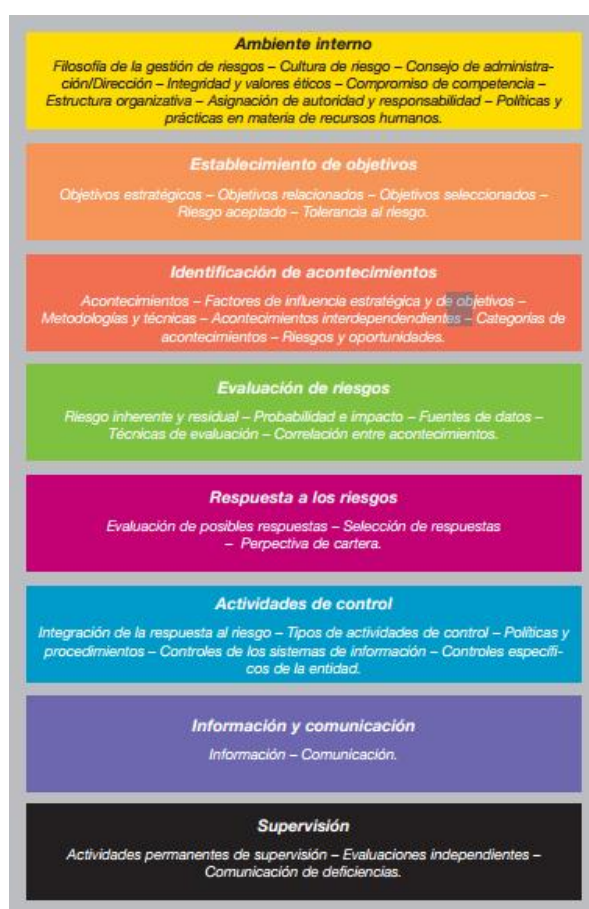


Figura N° 5. Elementos claves de cada componente COSO ERM

Fuente: Técnicas de aplicación ERM (COSO, 2004)

2.3.4.1 Ambiente interno

El ámbito interno abarca el talante de una organización, que incluye en la conciencia de sus empleados y forma parte de los otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, proporcionando disciplina y estructura. (COSO, 2004)

Los factores del ambiente interno incluyen:

- Filosofía de la Gestión de Riesgos
- Cultura de riesgos
- Consejo de la administración
- Integridad y valores éticos
- Compromiso con la competencia
- Estructura organizativa
- Asignación de la autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de recursos Humanos

2.3.4.2 Establecimientos de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos.

ERM asegura que los administradores tengan instalado un proceso para definir objetivos alineándolos con la misión y la visión de la entidad siendo compatibles con el nivel de riesgo aceptado.

Los objetivos de la entidad pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:

- ▶ **Estratégicos:** relacionados con las metas de alto nivel, alineados y siendo soporte de la misión/visión de la entidad.
- ▶ **Operaciones:** relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones. Ellos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.
- ▶ **Financieros:** relacionados con la eficacia del proceso de elaboración de información. Incluyen la elaboración de información interna y externa ya sea financiera o no financiera.
- ▶ **Cumplimiento:** relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables.

2.3.4.3 Identificación de Eventos

Los administradores reconocen que existen incertidumbres, que no se puede conocer con certeza si un acontecimiento ocurrirá, cuándo y cuáles serán sus resultados en caso de ocurrir. Como parte de la identificación de riesgos, los

administradores consideran factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento.

Los factores externos incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

2.3.4.4 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar la consecución de los objetivos. La gerencia evalúa los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

- ▶ **Probabilidad** es la representación de ocurrencia y materialización de un riesgo.
- ▶ **Impacto** es la magnitud o pérdida en caso de que se materialice un riesgo, y que no se mide únicamente en términos financieros.

La metodología de evaluación del riesgo de una entidad normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, ya sea individualmente o por cada categoría en toda la entidad. Los riesgos se evalúan desde un doble enfoque: Riesgo inherente y Riesgo residual.

- ▶ **Riesgo inherente:** es la medida del impacto potencial y la probabilidad de un riesgo dado sin considerar ninguna gestión de control.
- ▶ **Riesgo Residual:** es la medida del impacto potencial y la probabilidad de un riesgo dado, que incorpora el efecto de la gestión de control.

2.3.4.5 Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos más significativos, las respuestas a estos riesgos pueden ser la de evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

Las respuestas “evitar” actúan para abandonar las actividades que generan riesgos. Las respuestas “reducir” reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos. Las respuestas “compartir” reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo. Las respuestas “aceptar” no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo.

2.3.4.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas, procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas generadas sean ejecutadas adecuadamente.

Tienen lugar en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Son parte del proceso a través del cual una empresa procura lograr sus objetivos de negocios.

Existen una gama de actividades de control tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones, entre otras.

2.3.4.7 Información y comunicación

Se necesita información en todos los niveles de una organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, para administrar la entidad logrando sus objetivos. La información pertinente se identifica, capta, y se comunica en un marco de tiempo que permite que las personas puedan llevar a cabo sus responsabilidades.

La información apropiada puede tener una procedencia externa e interna, esta debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo dentro en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos. La comunicación eficaz también se realiza en un amplio sentido, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia los costados en la entidad. También existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y “grupos de interés”.

2.3.4.8 Supervisión

Le Gestión de Riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y el funcionamiento de sus componentes, también la calidad de su desempeño a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo a través de actividades de supervisión.

El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o evaluaciones independientes. El monitoreo continuo e independiente aseguran que la ERM continúe siendo aplicada a todos los niveles y a través de toda la entidad.

2.3.5 Relacionamiento entre objetivos y componentes

Existe un directo relacionamiento entre objetivos, cuyo logro constituye el fin de los esfuerzos de la entidad y los componentes de la ERM, representando lo que se necesita para lograrlos. La Figura N° 5 describe esta relación en una matriz tridimensional en forma de cubo.

Las cuatro categorías de objetivos: estratégicos, operativos, elaboración de información y cumplimiento están representados por las columnas verticales

Los ocho componentes están representados por las filas horizontales. (Ver La Figura N° 6). Se expande las filas componentes del cubo para mostrar los elementos clave de cada componente, así como los componentes que representan un proceso de flujo.

La entidad y sus unidades organizacionales están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

2.3.6 Vínculo con el control interno

El control interno es una parte integrante de ERM. Esta estructura de ERM abarca al control interno construyendo una conceptualización y una herramienta de administración más fuerte. Es definido y descrito en Control Interno–Estructura Integrada. En virtud de que Control Interno –Estructura Integrada es la base para normas, leyes y regulaciones existentes, este documento permanece vigente como definición y estructura del control interno. La totalidad de Control Interno –Estructura Integrada se incorpora como referencia a esta estructura.

2.3.7 Limitaciones de la ERM

Aunque el ERM proporciona ventajas importantes también presenta limitaciones, estas se derivan de hechos como el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, donde pueden darse errores mediante connivencia¹⁵ de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la Gestión de Riesgos corporativo. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta sobre la consecución de los objetivos de la organización.

Una ERM eficaz ayuda a la gerencia a conseguir objetivos. Pero, independientemente de lo bien que esté diseñada y operada, la ERM no asegura el éxito de la entidad.

2.3.8 Roles y responsabilidades

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la Gestión de Riesgos corporativos. El Gerente General es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de Gestión de Riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la Gestión de Riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

Los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la Gestión de Riesgos corporativos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella.

¹⁵Confabulación, acuerdo entre varios para cometer un delito o una acción ilícita.

2.4 Marco Organizacional

ECOCERT S.A., es una empresa Francesa que inició su operación en el año 1991, ofreciendo inicialmente servicios de certificación en agricultura orgánica, incorporando posteriormente servicios de certificación en cosméticos naturales y ecológicos, inocuidad de alimentos y comercio justo.

Inició su expansión en 1994 con la primera filial en Portugal, en Latinoamérica en el año de 1999 y 2001 con las filiales de Colombia y Ecuador respectivamente. Posteriormente entre los años 2002 al 2011 abrieron las demás oficinas entre las cuales podemos destacar: Japón, Alemania, Sudáfrica, Brasil, China, España, Estados Unidos, India y Corea del Sur.

Actualmente cuenta una red internacional de 23 oficinas y filiales, interviene y da servicios en más de 80 países.



Figura N° 6. ECOCERT en el mundo

Fuente: Página web Ecocert

El entorno en que se desarrolla es positivo, cuenta con muchas oportunidades de mercado ya que la tendencia actualmente es hacia lo ecológico y cuidado del medio ambiente. Tras su creación y trayectoria ha ganado el prestigio internacional gracias al compromiso constante a favor de la agricultura ecológica.

La misión de ECOCERT S.A. consiste en dar una garantía sobre el respeto riguroso de pliegos de condiciones aplicables a productos, sistemas o servicios. La entrega del certificado representa una prenda de seguridad para el consumidor o el usuario.

Cuentan con un equipo altamente calificado conformado de auditores, inspectores y demás personal administrativo que comparten la misma visión: más allá de las competencias técnicas, es su voluntad común actuar por la preservación del medio ambiente, lo que constituye la fuerza y la legitimidad de Ecocert. (ECOCERT S.A.)

La filial de Ecuador fue creada en el año 2001 en la ciudad de Guayaquil, se desarrolla en el sector de servicios de inspección y certificación, sobre todo la orgánica. Inicialmente su estructura era de 3 empleados, actualmente está compuesta por un grupo de 10 personas, y eventualmente cuando sea necesario cuentan con el apoyo con el equipo Corporativo.

2.4.1 Plan estratégico

Misión

La empresa ECOCERT Ecuador SA ofrece y garantiza servicios de certificación orgánica principalmente a los productores, procesadores y comercializadores y se compromete a poner en obra todos los medios necesarios con el fin de brindar servicios de alta calidad a los actores económicos e institucionales, sin discriminación y ante todo ofrecer la garantía real y fiable de que los productos son conformes a las normas aplicables.

Visión

Ser líderes en el mercado de certificación e inspección orgánica en el Ecuador, conservando la calidad, confianza y apoyando al bienestar del medio ambiente.

2.4.2 Objetivos Estratégicos

- Fortalecimiento de la relación con los clientes actuales.
- Incrementar la cartera de clientes orgánicos.
- Crecimiento en servicios de productos no orgánicos.
- Desarrollo de nuevos canales de promoción de la Certificación orgánica.

2.4.3 Valores

- ❖ Respeto del medio ambiente,
- ❖ Bienestar de las poblaciones,
- ❖ Eficacia ecológica,
- ❖ Confianza,
- ❖ Integridad,
- ❖ Justicia social.
- ❖ Independencia
- ❖ Competencia
- ❖ Imparcialidad
- ❖ Transparencia
- ❖ Confidencialidad

2.4.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de ECOCERT ECUADOR S.A. se encuentra descrita en el organigrama respectivo (Ver Figura N° 7) en el cual se presentan los diferentes departamentos que la conforman mostrando los respectivos niveles de jerarquía.

Además cuenta el soporte y aval de la casa Matriz ECOCERT S.A.

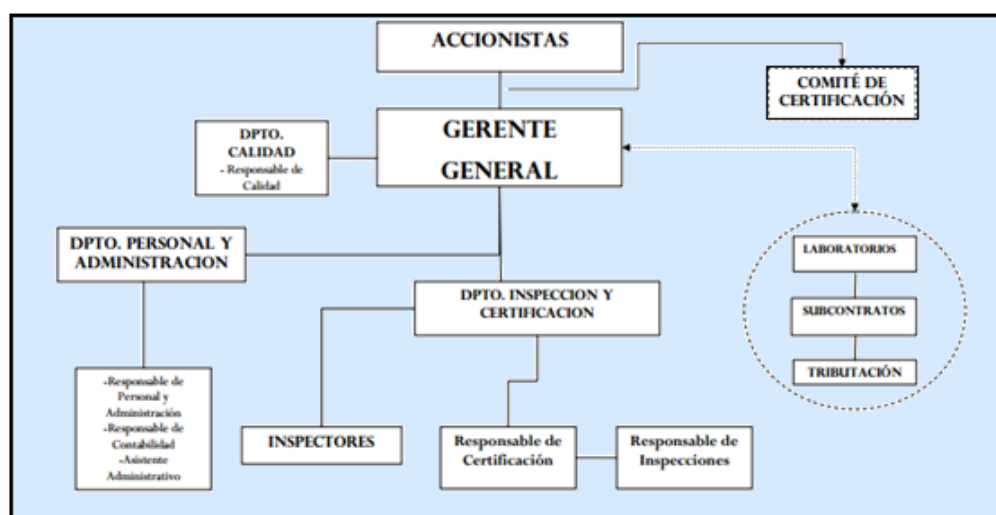


Figura N° 7. Organigrama ECOCERT Ecuador S.A.

Fuente: Ecocert Ecuador S.A.

Las funciones de cada uno de los departamentos que cuenta la estructura de ECOCERT Ecuador S.A. se pueden observar en el Anexo N° 5.

2.4.5 Servicios

Los servicios que ofrece son:

2.4.5.1 Inspección y Certificación de productos Orgánicos

- A Empresas agrícolas, Acuícolas, agro-industriales e industriales particularmente en el sector de la agricultura ecológica,
- A los productos y servicios procedentes de estas empresas.

ECOCERT Ecuador está acreditado por el OAE¹⁶ para el siguiente ámbito y categoría de productos:

Cuadro N° 1. Carta de acreditación OAE -Alcance de Acreditación

AMBITO DE ACTIVIDAD O CATEGORIA DEL PRODUCTO	ESPECIFICACIONES TECNICAS	DOCUMENTO NORMATIVO
Productos vegetales orgánicos no transformados	P-13 Inspección y certificación en Agricultura Orgánica. P-Cert.- “Sistema de certificación de ECOCERT Ecuador S.A. según el Reglamento de producción Orgánica Agropecuaria del Ecuador.	Reglamento de la normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria del Ecuador,
Semillas y material de reproducción Orgánico		
Productos orgánicos no transformados provenientes de recolección silvestre.		
Procesamiento de productos orgánicos para la alimentación humana.		
Comercialización de productos orgánicos incluido exportación e importación		
Productos Vegetales transformados y/o no transformados producidos por grupos de productores organizados.	P-13 Inspección y certificación en Agricultura Orgánica P-Cert.- “Sistema de certificación de ECOCERT Ecuador S.A. según el reglamento RNPOAE.	Acuerdo Ministerial N° 384 del 25 de octubre de 2006

Fuente: OAE R.CP C13-002

¹⁶ Organismo de Acreditación Ecuatoriano.

2.4.5.2 *Inspección y Certificación de productos no orgánicos*

► **Comercio justo o Fair trade.**

El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. (Wikipedia, 2013)

► **Global GAP**

Es un conjunto de normas agrícolas reconocidas internacionalmente y dedicadas a las buenas prácticas de Agricultura. (Bureau veritas.com)

► **IFS (Normas de Aseguramiento de inocuidad alimentaria¹⁷)**

La Norma Internacional para los Alimentos, (IFS por sus siglas en inglés) se ha desarrollado para todo tipo de distribuidor (todos los tamaños de empresas y comercios, independientes o no), todos ellos tienen que garantizar la seguridad de su marca "propia" en los productos que venden. La IFS ayuda a cumplir con todos los requisitos de seguridad jurídica y da las normas comunes y transparentes para todos los proveedores afectados, así como una respuesta concreta y firme a las expectativas de alta seguridad de los clientes. IFS cubre normas comunes de auditoría internacionalmente aceptadas, a fin de mejorar continuamente la seguridad de los consumidores. (Wikipedia, 2013)

► **Cosméticos orgánicos (Norma creada por ECOCERT S.A.)**

Los productos cosméticos orgánicos se obtienen sólo de materias primas de origen vegetal natural, que se cultiva sin interferencia química, tales como la fertilización o el control de plagas. Los ingredientes activos se producen con procedimientos naturales y respetuosos del medio ambiente. Los envases también deben ser reciclables y no contaminantes. (Herbals Nature)

¹⁷La inocuidad alimentaria se refiere a las condiciones y prácticas que preservan la calidad de los alimentos para prevenir la contaminación y las enfermedades transmitidas por el consumo de alimentos.

Según el informe efectuado por la Dirección al término del año 2013 ECOCERT ECUADOR contabilizo 48 proyectos, 41 manejados en territorio ecuatoriano y 7 en territorio peruano, los que se dividieron según por tipos de servicio brindados, tal como se observa en el siguiente gráfico:

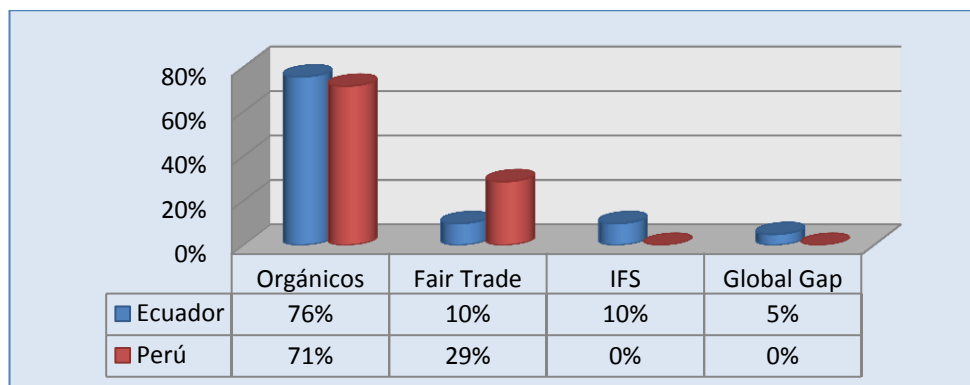


Gráfico N° 1. Proyectos certificados en el año 2013

Fuente: Ecocert Ecuador S.A.

Elaboración: Las autoras

En el Gráfico N° 2, se observa que de los tipos de proyectos certificados el 75% de los proyectos son orgánicos, el 13% proyectos Comercio justo, el 8% proyectos IFS y 5% restantes de proyectos Global GAP.

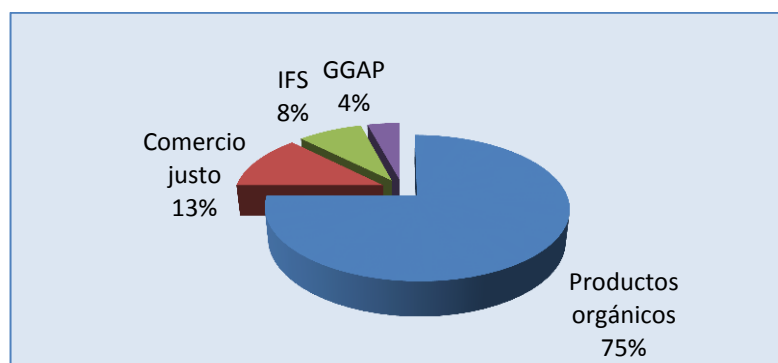


Gráfico N° 2. Tipos de proyectos certificados año 2013.

Fuente: Ecocert Ecuador S.A.

Elaboración: Las autoras

2.4.6 Certificación orgánica

Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), la agricultura orgánica incluye todos aquellos sistemas que promueven la producción de alimentos y fibras que sean ambiental, social y económicamente sustentables. En este contexto, la Certificación Orgánica es concebida como la

garantía que genera confianza a los consumidores, traducida en el cumplimiento de los requisitos o normas de producción orgánica.

Por lo tanto la certificación orgánica garantiza que el producto haya sido realmente producido cumpliendo normas orgánicas. Construye la confianza entre el comprador y el productor, también protege al auténtico productor de la competencia desleal. La integridad orgánica de sus productos es una condición previa para el acceso a los mercados orgánicos.

Un sistema, proceso o producto puede certificarse y etiquetarse como orgánico solo cuando un organismo de certificación haya verificado el cumplimiento de normas concretas sobre la producción orgánica

2.4.6.1 Ventajas de la Certificación Orgánica

La Certificación orgánica es una ventaja comercial para acceder a otros mercados estratégicos, el termino de orgánico está hace unos 20 a 25 años.

La certificación orgánica no ha sido una moda, sino que se ha convertido en un sector creciente, los consumidores conocen las bondades de un producto ya que se sabe que lo orgánico tiene que ver con el cuidado del ambiente y principalmente por razones de salud ya que estos productos están libres de residuos químicos, etc.

La certificación orgánica es una iniciativa voluntaria, en algunos países se ha convertido en obligatoria, en otros no es exigida por ningún organismo de control, más bien es una ventaja competitiva frente a otros productores.

Hoy en día, los productos ecológicos cubren una línea completa de alimentos: frutas frescas, verduras, productos lácteos, carne, cereales, bebidas y toda clase de alimentos elaborados. El mercado de los alimentos ecológicos es un sector creciente que necesita controles y garantías de confianza. Proteger tanto el consumidor como el operador ecológico (incluyendo agricultores, transformadores, importadores, exportadores y negociantes) es imprescindible para el desarrollo futuro del sector.

2.4.7 Entorno regulatorio

2.4.7.1 Acreditación y autorización

A más de las regulaciones fiscales, la certificación es una actividad sometida a control. Los organismos de certificación están controlados por las autoridades y por organismos competentes, dentro del marco de unos procesos de autorización y acreditación.

Los organismos que controlan bajo reglamento nacional son:

- **AGROCALIDAD** (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro). Es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, regulación y control de las actividades productivas del agro nacional.
- **OAE** (Organismo de Acreditación Ecuatoriana) Acreditador que controla las empresas que brindan servicios de certificación

La Acreditación es el proceso mediante el cual un organismo autorizado realiza la atestación de tercera parte de la competencia de los Organismos de Evaluación de la Conformidad, OEC. La autoridad de un organismo de acreditación generalmente se deriva del gobierno.

Los entes que controlan a ECOCERT S.A. bajo reglamento Europeo es el COFRAC (Comité Francés de Acreditación) y reglamento Americano es el USDA (Ministerio de agricultura).

2.4.7.2 Normas de certificación

ECOCERT ECUADOR SA ofrece el servicio del proceso de Certificación orgánica en base al Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador, Registro Oficial N° 384 del 25 de Octubre del 2006 (RNPOAE), el cual establece los principios y directrices para: La producción, el empaquetado, el etiquetado, el almacenamiento, la certificación y la comercialización de productos orgánicos producidos en el Ecuador.

ECOCERT S.A. a través de su filial en Ecuador ofrece servicio del proceso de certificación orgánica en base a los siguientes reglamentos:

- Reglamento Europeo
- Reglamento (CE) N°834/2007 y sus Reglamentos de aplicación (CE) 889/2008 y 1235/2008
- Reglamento Norteamericano (NOP)¹⁸
- NOP (National Organic Program).

Dependiendo del mercado se puede certificar bajo cualquier reglamento, y si el producto se comercializa de manera local se debe certificar obligatoriamente bajo el reglamento Nacional.

2.4.8 Competencia

Según el OAE acreditadas para prestar los servicios Certificación de Productos Orgánicos. Estas se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 2. Empresas autorizadas OAE para emitir certificación orgánica

N.º	Nombre del órgano de certificación	Campos	Ciudad
1	BCS ÖKO – GARANTIE Cía. LTDA.	PRODUCTOS ORGANICOS AGROPECUARIOS	RIOBAMBA
2	CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTANDARES CERESCUADOR Cía. LT		GUAYAQUIL
3	CONTROL UNION PERU S.A.C.		LIMA
4	ECOCERT ECUADOR S.A.		GUAYAQUIL
5	ICEA ECUADOR CÍA. LTDA.		QUITO
6	QUALITY CERTIFICATION SERVICES CERTIFICACIONES ECUADOR QCS		QUITO

Fuente: Página del OAE- sección Organismos de certificación acreditados

La competencia está centrada en 6 certificadoras, cada una compite por su participación en el mercado.

¹⁸ Nacional Organic Program -Reglamento Americano para la Producción Agrícola Ecológica.

La participación se mide de dos maneras: 1.- según el número de proyectos y según el nivel de ingresos.

Cada proyecto es diferente, depende del tamaño, ECOCERT se diferencia de su competencia por el prestigio internacional, confianza reputación, tiempos de entrega de certificados, etc.

2.4.9 Proceso de Certificación Orgánica

A continuación se muestra el flujo del proceso de certificación orgánica, donde se muestra las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de los diferentes componentes.

Este proceso es clave a la hora de identificar riesgos, este flujo nos ofrece una visión a nivel global de cómo se desarrolla el proceso de certificación orgánica.

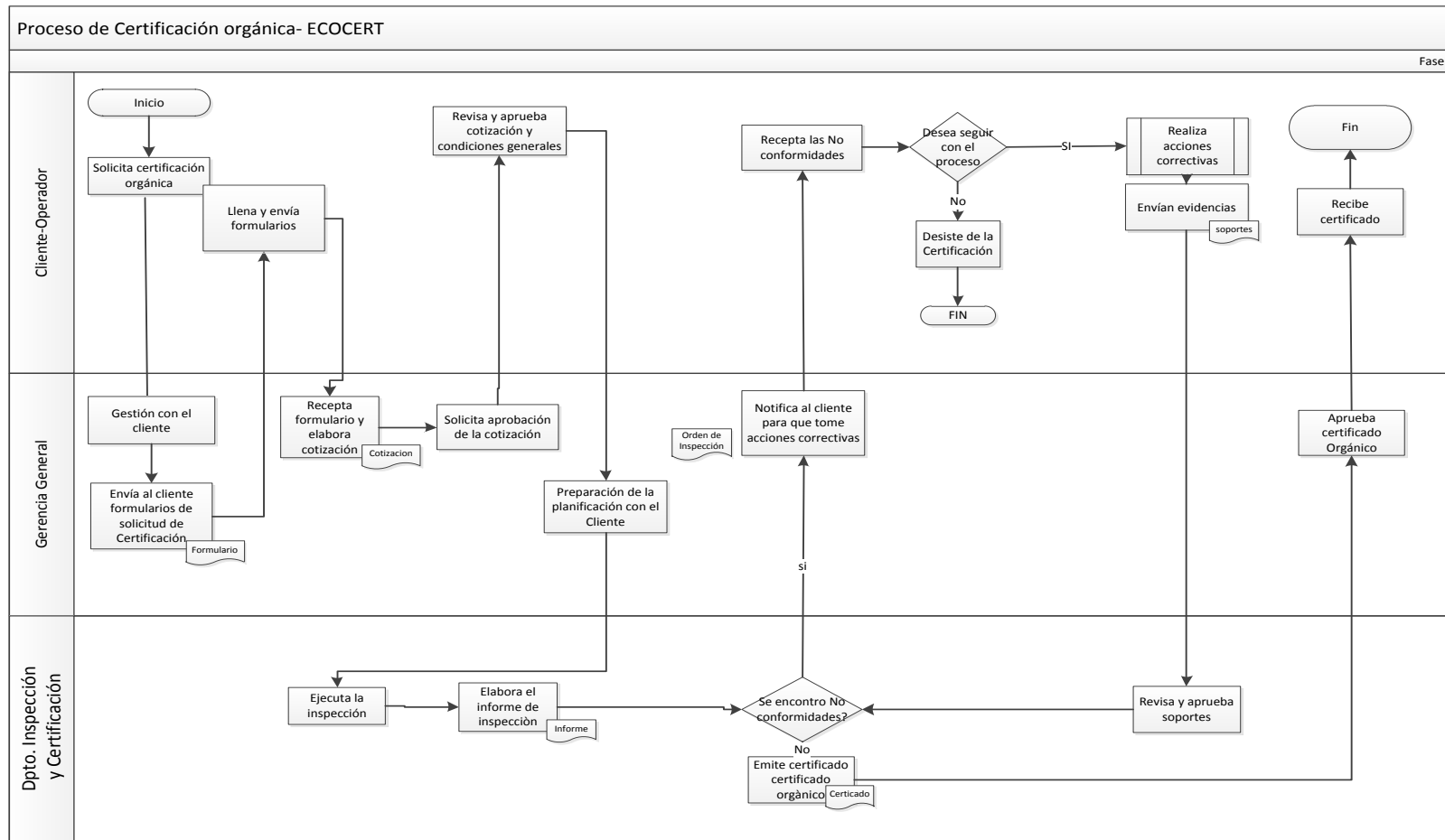


Figura N° 8. Proceso de Certificación Orgánica Ecocert Ecuador S.A.
Elaboración: Las autoras

2.5 Hipótesis

Tomando en cuenta que el diseño de investigación aplicado es mixto, ya que combina metodologías con diseños cuantitativos y cualitativos, nos anticipamos a exponer la siguiente hipótesis:

La aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos ERM a la Compañía ECOCERT Ecuador S.A. permitirá mejorar sus procesos y proporcionará una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del negocio.

2.5.1 Variables o criterios de investigación

Se ha establecido una hipótesis compuesta de una variable Independiente y cinco variables dependientes las cuales se desglosan a continuación:

Cuadro N° 3. Variables del proyecto de Investigación

Variables	Descripción
Variable dependiente	Nuevo Modelo de Gestión de Riesgos ERM
Variable Independiente (1)	Análisis de la situación actual de la empresa
Variable Independiente (2)	Herramientas y técnicas apropiadas para el diseño del Modelo de Gestión de Riesgos.
Variable Independiente (3)	Factores o eventos que pueden afectan negativamente o positivamente el logro de los objetivos del negocio.
Variable Independiente (4)	Priorización y validación las oportunidades de mejora en los procesos.
Variable Independiente (5)	Planes de acción en respuesta a los riesgos

Elaboración: las autoras

Las variables presentadas en el Cuadro N° 3 guardan relación con los objetivos específicos, esta relación se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4. Relación entre los objetivos específicos y las variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES
Comprender la situación actual de la compañía ECOCERT Ecuador S.A.	Análisis de la situación actual de la empresa
Analizar la Metodología de Gestión de Riesgos COSO ERM.	Herramientas y técnicas apropiadas para el diseño del Modelo de Gestión de Riesgos.
Identificar y evaluar los riesgos en el que se encuentra expuesta la Compañía ECOCERT Ecuador S.A.	Factores o eventos que pueden afectar negativa o positivamente el logro de los objetivos del negocio.
Priorizar riesgos identificando oportunidades de mejora en los procesos y fortalecer el control interno de ECOCERT Ecuador S.A.	Priorización y validación las oportunidades de mejora en los procesos.
Generar planes de acción para la posterior implementación del Modelo de Gestión de Riesgos.	Planes de acción en respuesta a los riesgos

Elaboración: las autoras

A continuación se muestra la matriz de operacionalización de las variables.

Cuadro N° 5. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión del trabajo	Herramientas y Técnicas	Indicadores	Resultado
Análisis de la situación actual de la empresa	Recopilación de información primaria y secundaria. Identificación de los macro-procesos y subprocesos de la compañía.	Reuniones, descripción de procesos, análisis de información primaria y secundaria Listas de verificación. Matriz de riesgo Objetivo.	Asociación de los procesos a los objetivos del negocio: - Matriz Proceso-Objetivos	-Diagnóstico del estado actual de la compañía -Cadena de valor de la empresa
Herramientas y técnicas apropiadas para el diseño del Modelo de Gestión de Riesgos.	Análisis de los componentes de la Metodología ERM y así como las principales herramientas para la aplicación del modelo.	Estudio de los informes COSO ERM .herramientas de aplicación	Aplicación de herramientas para identificar, evaluar y administrar los riesgos	Diseño del Modelo
Factores o eventos que pueden afectar negativa o positivamente el logro de los objetivos del negocio.	Identificación y evaluación de los principales riesgos que se encuentra expuesta la compañía	Entrevistas y reuniones Criterios de Evaluación de riesgos Talleres de riesgos	- Criterios de evaluación de impacto, probabilidad y actividades de control - Resultado de las encuestas	Lista de Riesgos Matriz de riesgo Inherente y residual
Priorización y validación las oportunidades de mejora en los procesos.	Definir oportunidades de mejoras en base a la priorización de oportunidades	Matrices de Riesgos	Matriz de Riesgos - Objetivos Matriz de Riesgos – Procesos	Matriz de priorización de oportunidades
Planes de acción en respuesta a los riesgos	Trabajar en conjunto con los dueños de cada riesgos para definir planes de acción	Entrevistas y reuniones con personal clave, lluvias de ideas.	Tratamiento de los riesgos según su nivel de riesgo residual.	Planes de acción aprobados.

Elaboración: Las Autoras

2.6 Indicadores

Según (DANE)¹⁹ un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre dos variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos, los cuales se puede sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.

Para el proyecto de investigación se aplicó mayormente indicadores de tipo cualitativos debido a la heterogeneidad entorno organizacional, tales como:

- Matrices de Riesgos
- Escalas de Valoración de riesgos

¹⁹ El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia).

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

(Morales, 2010) En un estudio que recopila los tipos de investigación, menciona que existen varios y éstas dependen del método y los objetivos que persiguen.

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

Por su lado Cervo y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (p. 41).

Los tipos de investigación son: Descriptiva, Exploratoria y explicativa.

3.1.1 Investigación Descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas

3.1.2 Investigación Exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido, es decir poco estudiado siendo sus resultados una visión aproximada de dicho objeto, esto es, un nivel superficial de conocimiento.

3.1.3 Investigación Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

3.2 Diseño de estudio

La metodología usada para obtener información para el desarrollo de la propuesta será mixta es decir una combinación de diseños cualitativos y cuantitativos.

El tipo de investigación utilizada en este proyecto de Investigación es descriptiva, porque la investigación se la realizó en base a la descripción de procesos, situaciones y eventos; la meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de la relación que existe entre las variables.

Los efectos esperados de este proyecto de investigación serán. 1) Proporcionar una metodología de Gestión de Riesgos diseñada acorde a las necesidades y procesos que contribuya a generar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del negocio, y 2) la elaboración de planes de acción de los riesgos más críticos.

Para cumplir con el objetivo de este proyecto, el diseño del Modelo de Gestión de Riesgos ERM se lo va desarrollar en 3 fases estructuradas:

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual

Conocer los aspectos organizacionales y estratégicos de ECOCERT Ecuador SA.

- Planeación estratégica
- Servicios
- Cadena de valor
- Organigrama
- Procesos y subprocesos

Hito²⁰ Informe sobre la información organizacional de la compañía así como el diagnóstico actual sobre la evaluación de riesgos.

Fase 2: Identificación y evaluación de Riesgos

- Identificación del Inventario de Riesgos
- Mapeo de los objetivos y riesgos a los procesos del negocio.
- Recopilación de datos: aplicación de entrevistas, encuestas.
- Desarrollo del esquema de evaluación de riesgos: impacto x probabilidad.
- Recopilación y entendimiento de actividades de control
- Planificación y desarrollo de talleres de riesgos

Hito: Entrega del Inventario de riesgos y Matrices de riesgos.

Fase 3: Diseño del Modelo y planes de acción

- Elaboración del diseño y política de Gestión de Riesgos
- Definir los planes de acción de los riesgos más críticos
- Validación y aprobación de los planes de acción por la Gerencia

Propuesta final: Modelo de Gestión de Riesgos y Planes de acción a los riesgos más críticos del negocio.

3.3 Universo muestral

El universo está conformado por el total de empleados de la compañía que son 10 personas, pero para efectos de la investigación se seleccionaron solo a personal estratégico como son:

- Gerente General
- Jefe de Calidad
- Jefe de Operaciones

²⁰Hito en la administración de proyectos se utiliza como un punto de referencia que marca una etapa importante del proyecto

- Jefe de Personal y Administrativo
- Contador

La muestra seleccionada corresponde a un **diseño no probabilístico por conveniencia**²¹, ya que cuentan con el conocimiento y experiencia requerida para el desarrollo de los talleres de riesgos.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para el desarrollo de fase de evaluación de riesgos se usó una combinación de técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos.

1) Instrumentos cualitativos

Los instrumentos y técnicas cualitativos a emplearse son: listas de verificación, entrevistas, encuestas cualitativas, talleres focales de riesgo, matrices de riesgos y escalas de medición.

- **Listas de Verificación:** La lista de verificación es una técnica cualitativa de análisis de riesgos, su ejecución se realiza en base a una serie de preguntas escritas para valorar procesos o situaciones sometidas a control.
- **Entrevistas:** Es una conversación entre dos o más personas, dirigidas por un entrevistador usando un cuestionario de preguntas, es una de las mejores técnicas para recolectar información. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles eventos futuros.(COSO, 2004)
- **Cuestionarios y encuestas:** Los cuestionarios abordan una amplia gama de preguntas que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o que pueden dar lugar a eventos (riesgos). (COSO, 2004)
- **Talleres focales:** Los talleres focales o grupos de trabajo dirigidos se utilizan para identificar eventos; estos deben reunir personal de diversas

²¹ Es un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están accesibles y disponibles a ser estudiados. Jhon W. Creswell (2008).

funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

Los resultados de estos talleres dependen de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Los talleres focales se utilizarán para identificar y evaluar los riesgos

- **Matrices de Riesgos:** Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades, por un lado los procesos y por el otro los riesgos a la que se encuentra expuesta la compañía.

Las Matrices a utilizarse para la recolección de datos y visualización de los resultados de la valoración de riesgos son:

- Matriz Proceso- Objetivo
- Matriz Riesgo residual

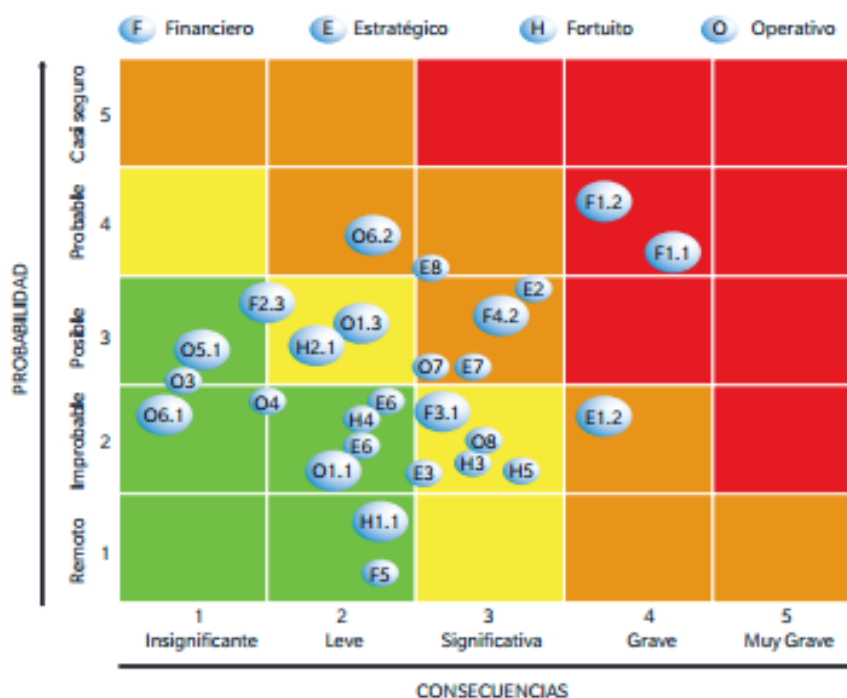


Figura N° 9. Ejemplo Matriz de Riesgo Residual

Fuente: (MARSH Risk consulting)

- **Escalas de medición**

Son una sucesión de medidas que permiten organizar datos en orden jerárquico. Las escalas de medición, pueden ser clasificadas de acuerdo a una degradación de las características de las variables. Estas escalas son: nominales, ordinales, intervalares o racionales.

Para estimar la probabilidad e impacto de posibles riesgos, ya sea en base a riesgo inherente o residual, se aplicarán escalas de tipo ordinal, ya que los eventos se describen en orden de importancia. A continuación en el Cuadro N° 6 se muestra las escalas a utilizar:

Cuadro N° 6. Escalas de criterios de evaluación de riesgos

Escala de impacto		Escala de Probabilidad		Escala de Nivel de Control	
Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
5	Catastrófico	5	Muy Probable	5	Muy bueno
4	Grave	4	Probable	4	Bueno
3	Moderado	3	Posible	3	Mejorable
2	Leve	2	Improbable	2	Desconocido
1	Insignificante	1	Muy improbable	1	Insuficiente

Fuente: Técnicas de aplicación Coso 2004, p. 47.
Elaboración: Las autoras

2) Instrumentos cuantitativos

Para el procesamiento de los resultados se usarán 2 fórmulas con el fin de ubicar los riesgos dentro de las matrices a través de dos categorías: Riesgo Inherente y Riesgo Residual.

El **Riesgo Inherente** es la medida del impacto potencial y la probabilidad de materialización de un riesgo determinado, sin considerar el efecto de los controles correspondientes y/o actividades de mitigación aplicadas. El riesgo inherente es representado por la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Inherente} = \text{Impacto Potencial} \times \text{Probabilidad}$$

El **Riesgo Residual** es la medida del impacto potencial y la probabilidad de un riesgo dado, después que se incorporen actividades de gestión de control/mitigación sobre ese riesgo específico. El riesgo residual es representado por la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Residual} = [\text{RI} * (1 - (\text{Nivel de Control} / 5))] + 0.2 * \text{RI}$$

Dónde:

RI = Riesgo inherente

Nivel de control=1 al 5 (ver escalas de valoración Cuadro N° 6)

(1- (Nivel de Control / 5)= Nivel de exposición

0.2= Intervalo del nivel de control.

3.4.1 Validación de instrumentos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (pág.243).

Para la validación y confianza de esta propuesta, así como todos los resultados productos la recolección y análisis de datos han sido validados y aprobados por la Gerente General de la compañía. (Ver Anexo N° 3)

3.5 Procesamiento de datos

Para la ejecución de los talleres focal con los funcionarios de Ecocert Ecuador S.A. se procedió a identificar y evaluar los riesgos con enfoque en los más significativos.

La elaboración, ejecución y procesamiento de las encuestas se utilizó el software de encuestasfacil.com, ya que este presenta herramientas para el diseño de cuestionarios, recopila al instante respuestas y analiza resultados en tiempo real.

Para mayor ilustración de un ejemplo de las encuestas realizadas en los talleres. (Ver Anexo N° 4).

3.5.1 Análisis e interpretación de datos

➤ Identificación de riesgos

Producto de las entrevistas y reuniones con el personal clave de la compañía se identificó el inventario de riesgos. Ver Figura N° 10.

Está compuesto por 42 riesgos distribuidos en cuatro categorías:

- Estratégicos (10)
- Operativos (15)
- Regulatorios (9)
- Financieros (8)

➤ Evaluación de Riesgos

Para la evaluación de riesgos la Gerencia General escogió 20 riesgos elegidos según la importancia. Ver los riesgos subrayados en la Figura N° 10.

A continuación se presenta la lista de riesgos identificados, y los resultados de las encuestas por cada uno de las categorías antes mencionadas.

En el cuadro N° 7, se consolidan los resultados de las encuestas, se escogió la media aritmética para aplicar las fórmulas del riesgo inherente y residual.

Figura N° 10. Inventario de Riesgos Ecocert Ecuador S.A.

Estratégicos	Operativos	Regulatorio	Financieros
Estrategia e Iniciativas: - <u>Modelo de Gestión</u> - <u>Medición y Monitoreo</u> - <u>Infraestructura Tecnológica</u> - <u>Estructura Organizacional</u> - <u>Reportes Gerenciales</u> - <u>Marca y Reputación</u> Dinámica del Mercado: - <u>Competencia</u> - <u>Análisis de Precios</u> - <u>Demanda</u> - <u>Factores Macro - Económicos</u> Comunicación y Relación con Interesados: - <u>Comunicación Interdepartamental</u>	Ventas y Marketing: - <u>Desarrollo de Nuevos Servicios</u> - <u>Publicidad</u> - <u>Relación con Clientes</u> - <u>Estructura de Precios</u> - <u>Ventas</u> Operaciones: - <u>Planificación de Inspecciones</u> - <u>Evaluación de Calidad</u> - <u>Evaluación del servicio</u> Talento Humano: - <u>Reclutamiento y Retención de Personal</u> - <u>Evaluación y Capacitación al personal</u> - <u>Compensación y Beneficios</u> - <u>Seguridad Industrial</u> Tecnología de la Información: - <u>Seguridad / Accesos</u> - <u>Disponibilidad / Recuperación</u> Amenazas: - <u>Gestión de la Continuidad de Negocio</u>	Gobierno (Dirección): - <u>Ambiente de Control</u> - <u>Políticas y Procedimientos</u> Código de Conducta: - <u>Ética</u> Legal: - <u>Contratación</u> - <u>Contingencias</u> - <u>Propiedad Intelectual</u> Regulatorio: - <u>Acreditación</u> - <u>Societario</u> - <u>Tributarios</u>	Planificación y Asignación de Recursos: - <u>Presupuestos y Proyecciones</u> Liquidez y Crédito: - <u>Administración del Efectivo</u> - <u>Crédito y Cobranza</u> - <u>Seguros</u> Contabilidad y Reporte: - <u>Control Interno</u> - <u>Reportes Estatutarios</u> Impuestos: - <u>Planificación y Estrategias de Impuestos</u> Estructura de Capital: - <u>Patrimonio</u>

Riesgo: Modelo de gestión

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Modelo de Gestión?

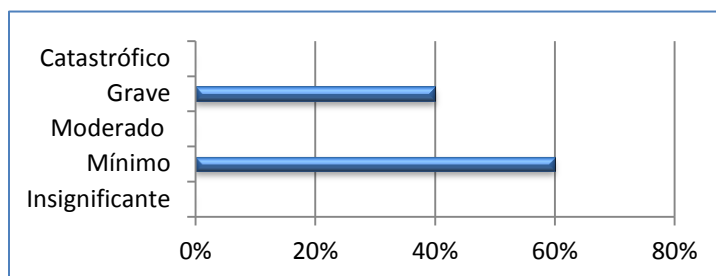


Gráfico N° 3. Impacto del Riesgo de Modelo de gestión
Elaboración: Las autoras (2014).

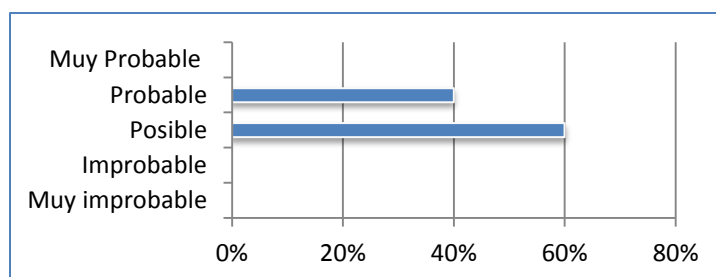


Gráfico N° 4. Probabilidad Riesgo Modelo de Gestión
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de modelo de gestión sería mínimo y el 40% opina que sería grave; con respecto a la probabilidad el 60% de los votantes indican que la probabilidad de que suceda el riesgo es posible, mientras que el 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Modelo de Gestión?

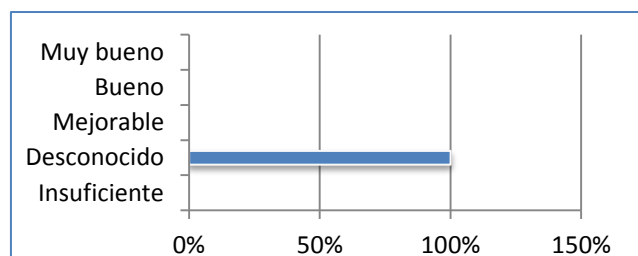


Gráfico N° 5. Nivel de control Riesgo de Modelo de Gestión
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 100% de los votantes indican que el nivel de control es desconocido.

Riesgo: Medición y Monitoreo

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Medición y Monitoreo?

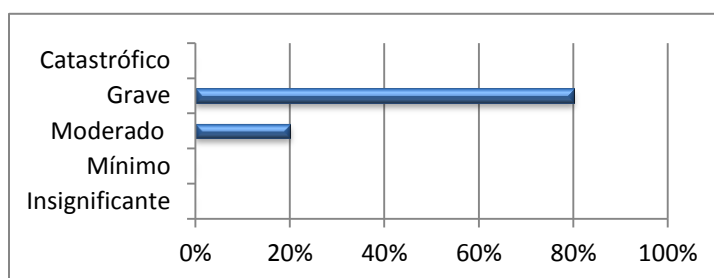


Gráfico Nº 6. Impacto del riesgo Medición y monitoreo

Elaboración: Las autoras (2014).

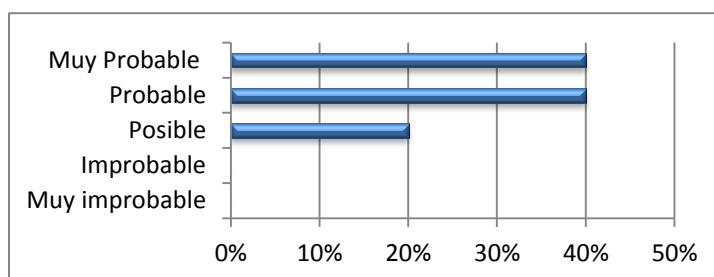


Gráfico Nº 7. Probabilidad riesgo de medición y monitoreo

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Medición y Monitoreo sería Grave y el 20% opina que sería Moderado, con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 40% de los votantes indican es muy probable el otro 40% indican que es probable, y el 20% opina que es posible.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Medición y Monitoreo?

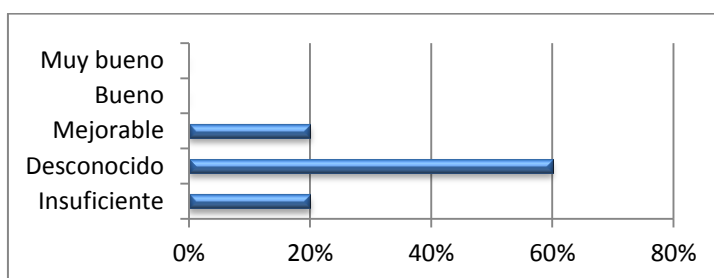


Gráfico Nº 8. Nivel de control Riesgo medición y monitoreo

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control de Medición y Monitoreo es desconocido, el 20% indica que es mejorable mientras que el otro 20% opina que es insuficiente

Riesgo: Estructura Organizacional

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Estructura Organizacional?

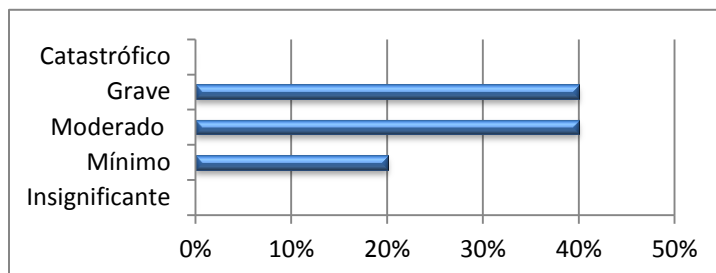


Gráfico N° 9. Impacto del riesgo Estructura organizacional
Elaboración: Las autoras (2014).

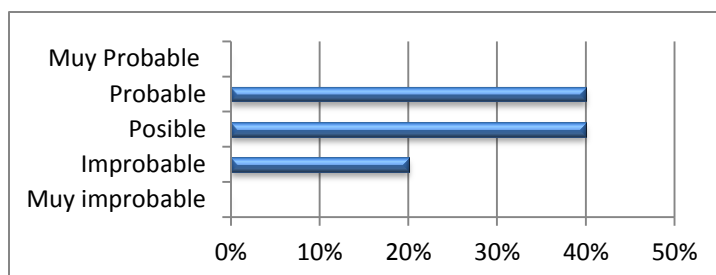


Gráfico N° 10. Probabilidad Riesgo Estructura Organizacional
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 20% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Estructura Organizacional sería Mínimo, el 40% opina que sería Moderado, y el otro 20% opina que sería Grave. Con respecto a la probabilidad el 20% de los votantes indican que la es Improbable, el 40% opina que es posible, mientras que el otro 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Estructura Organizacional?

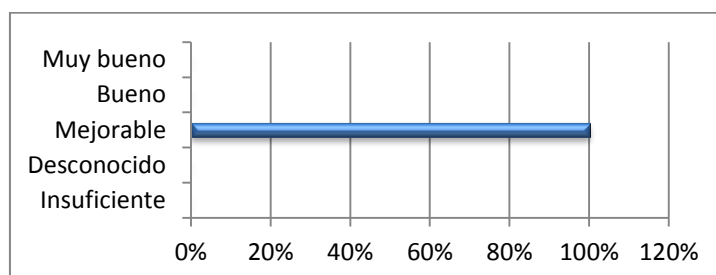
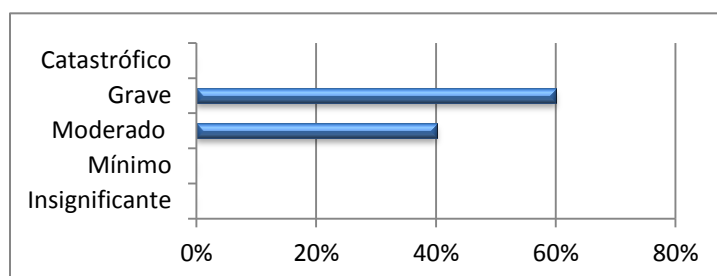


Gráfico N° 11. Nivel de control Riesgo Estructura organizacional
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 100% de los votantes indican que el nivel de control es Mejorable.

Riesgo: Competencia

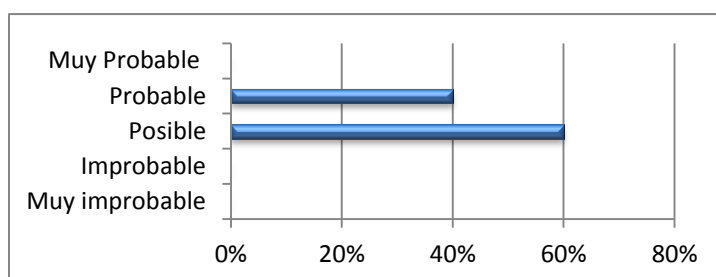
1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Competencia?



Criterio	Votos	%
Insignificante	0	0%
Mínimo	0	0%
Moderado	2	40%
Grave	3	60%
Catastrófico	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 12. Impacto Riesgo de Competencia

Elaboración: Las autoras (2014).



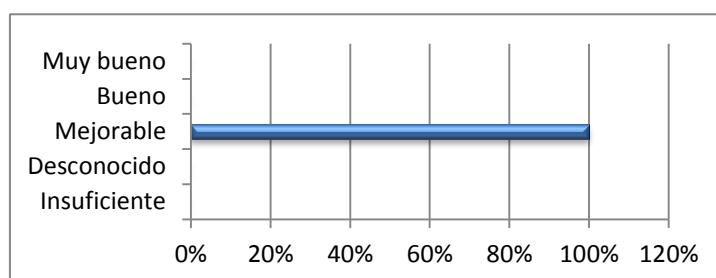
Criterio	Votos	%
Muy improbable	0	0%
Improbable	0	0%
Posible	3	60%
Probable	2	40%
Muy Probable	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 13. Probabilidad Riesgo de Competencia

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Competencia sería Grave y el 40% opina que sería Moderado, en lo que respecta con la probabilidad el 60% de los votantes indican que es posible, mientras que el 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Competencia?



Criterio	Votos	%
Insuficiente	0	0%
Desconocido	0	0%
Mejorable	5	100%
Bueno	0	0%
Muy bueno	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 14. Nivel de control Riesgo de competencia

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 100% de los votantes indican que el nivel de control es Mejorable.

Riesgo: Análisis de Precios

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Análisis de Precios?

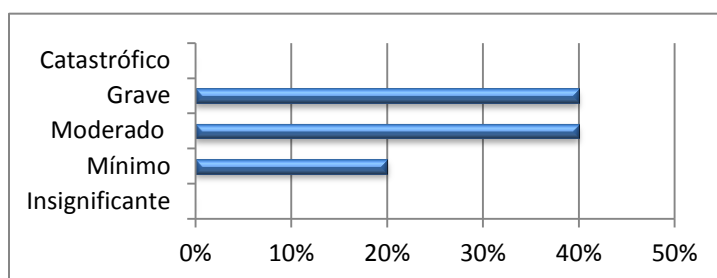


Gráfico N° 15. Impacto del riesgo de Análisis de precios
Elaboración: Las autoras (2014).

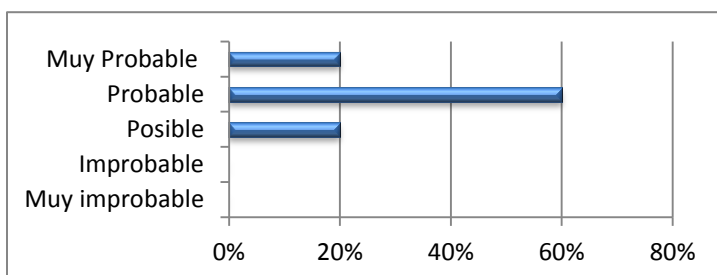


Gráfico N° 16. Probabilidad de ocurrencia riesgo de Análisis de precios
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 20% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Análisis de Precios sería Mínimo, el 40% opina que sería Moderado mientras que el otro 40% opina que sería Grave. Con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 60% de los votantes indican que es probable, el 20% opina que es posible mientras que el otro 20% opina que es muy probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Análisis de Precios?

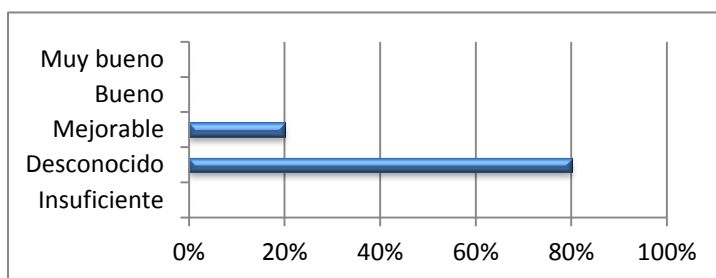


Gráfico N° 17. Nivel de control Riesgo de Análisis de precios
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es desconocido mientras que el 20% opina que es mejorable.

Riesgo: Relación con Clientes

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Relación con Clientes?

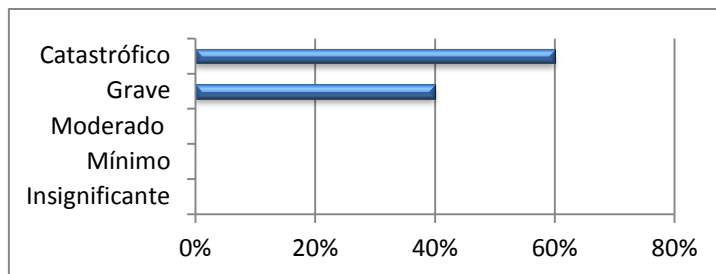


Gráfico N° 18. Impacto Riesgo Relación con clientes
Elaboración: Las autoras (2014).

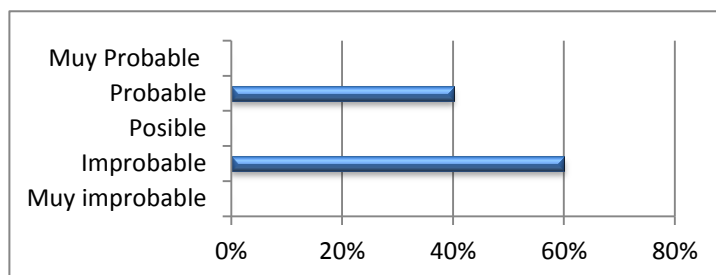


Gráfico N° 19. Probabilidad Riesgo Relación con clientes
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Relación con Clientes sería Catastrófico y el 40% opina que sería Grave, con respecto a la probabilidad el 60% de los votantes indican que sería Improbable, mientras que el 40% opina que es posible.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Relación con Clientes?

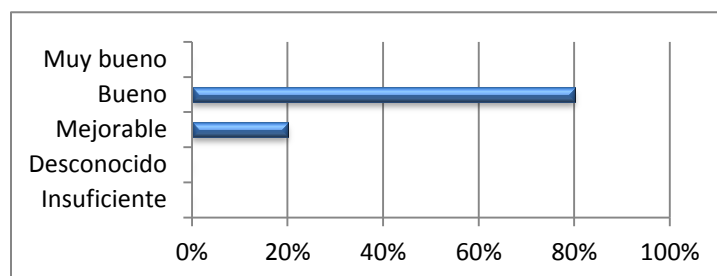


Gráfico N° 20. Nivel de control Riesgo Relación con clientes
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es bueno mientras que el 20% opina que es mejorable.

Riesgo: Ventas

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Ventas?

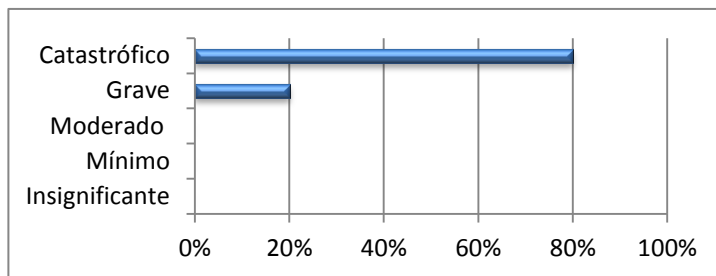


Gráfico N° 21. Impacto del Riesgo de ventas

Elaboración: Las autoras (2014).

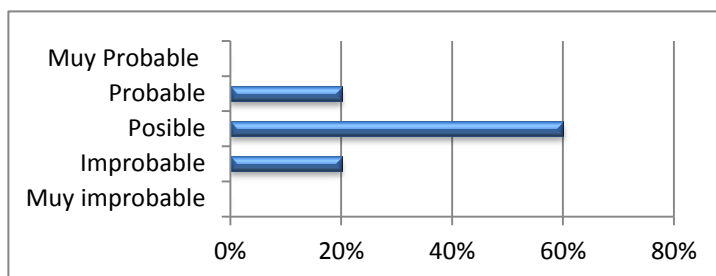


Gráfico N° 22. Probabilidad del Riesgo de Ventas

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Ventas sería catastrófico mientras que el 20% opina que sería Grave; con respecto a la probabilidad el 60% indican que sería posible, el 20% opina que es probable, y el otro 20% opina que es improbable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Ventas?

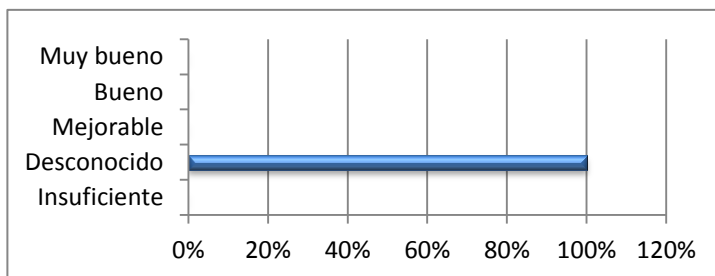


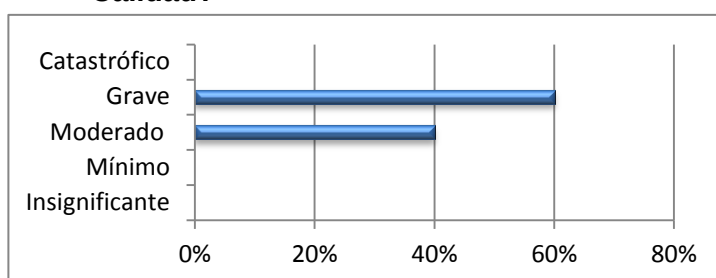
Gráfico N° 23. Nivel de control Riesgo de Ventas

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: Él 100% de los votantes indican que el nivel de control es desconocido.

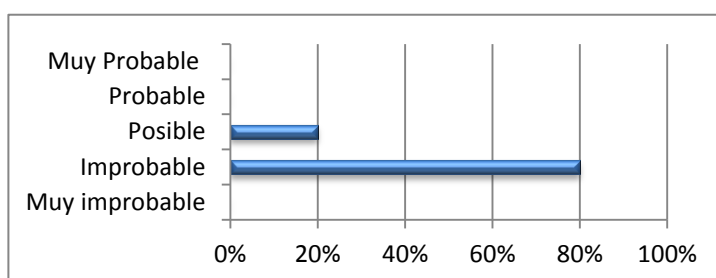
Riesgo: Evaluación de Calidad

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Evaluación de Calidad?



Criterio	Votos	%
Insignificante	0	0%
Mínimo	0	0%
Moderado	2	40%
Grave	3	60%
Catastrófico	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 24. Impacto riesgo de Evaluación de calidad
Elaboración: Las autoras (2014).

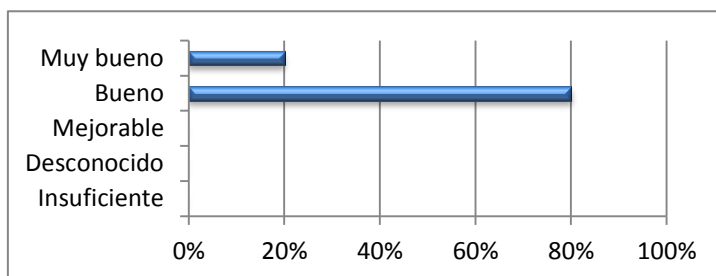


Criterio	Votos	%
Muy improbable	0	0%
Improbable	4	80%
Posible	1	20%
Probable	0	0%
Muy Probable	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 25. Probabilidad del Riesgo de Evaluación de calidad
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Evaluación de Calidad sería Grave y el 40% opina que sería Moderado; mientras que en la probabilidad de que ocurriera el 80% opina que es Improbable, mientras que el 20% opina que es Posible.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Evaluación de Calidad?



Criterio	Votos	%
Insuficiente	0	0%
Desconocido	0	0%
Mejorable	0	0%
Bueno	4	80%
Muy bueno	1	20%
Total	5	100%

Gráfico N° 26. Nivel de control Riesgo de Evaluación de desempeño
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es Bueno, mientras que el 20% opina que es muy bueno.

Riesgo: Evaluación del Servicio

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Evaluación del Servicio?

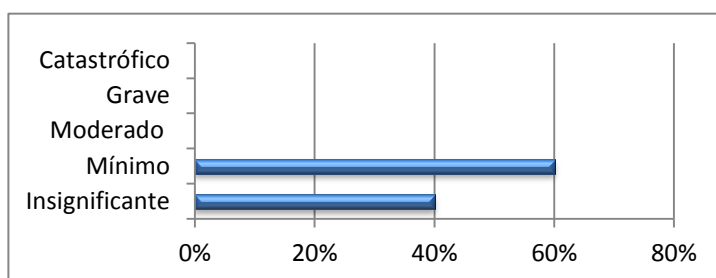


Gráfico Nº 27. Impacto del Riesgo Evaluación de Servicio
Elaboración: Las autoras (2014).

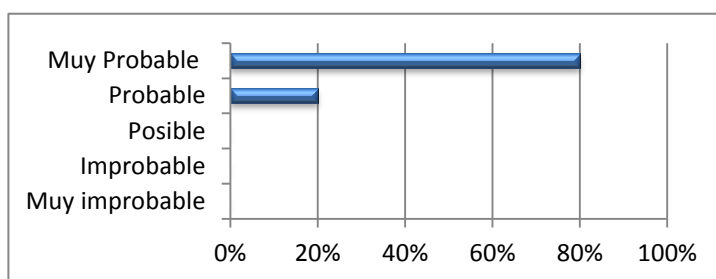


Gráfico Nº 28. Probabilidad del Riesgo Evaluación del servicio
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Evaluación del Servicio sería Mínimo, mientras que el 40% opina que sería Insignificante; con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 80% de los votantes indican sería Muy Probable, y el 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Evaluación del Servicio?

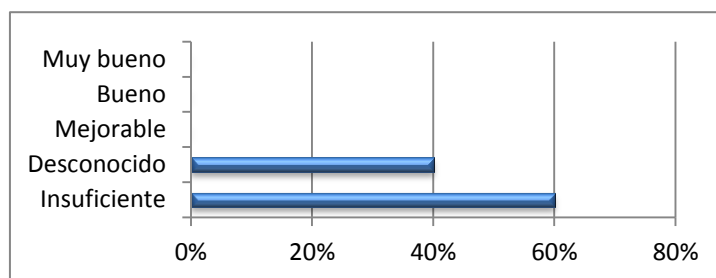


Gráfico Nº 29. Nivel de Control riesgo de Evaluación del Servicio
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control es Insuficiente mientras que el 40% opina que es desconocido.

Riesgo: Seguridad Laboral

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Seguridad Laboral?

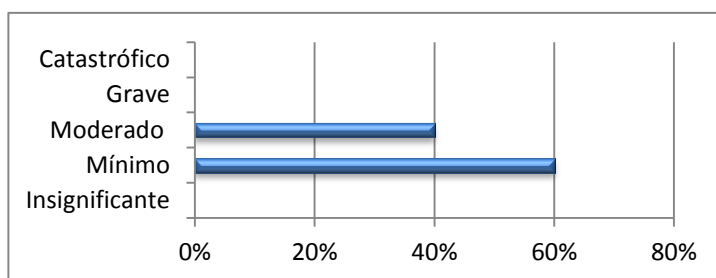


Gráfico Nº 30. Impacto del Riesgo de Seguridad Laboral
Elaboración: Las autoras (2014).

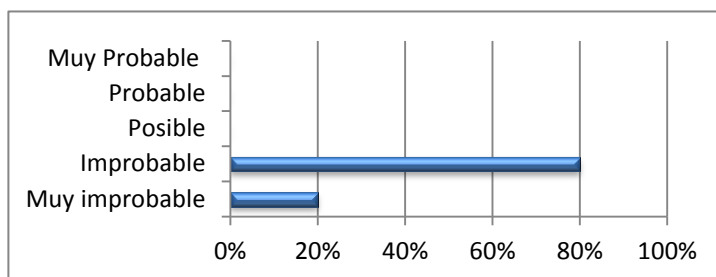


Gráfico Nº 31. Probabilidad Riesgo de Seguridad Laboral
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Seguridad Laboral sería Mínimo, y el 40% opina que sería Moderado; mientras que en la probabilidad de ocurrencia el 80% de los votantes indican sería Improbable, y el 20% opina que es muy Improbable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Seguridad Laboral?

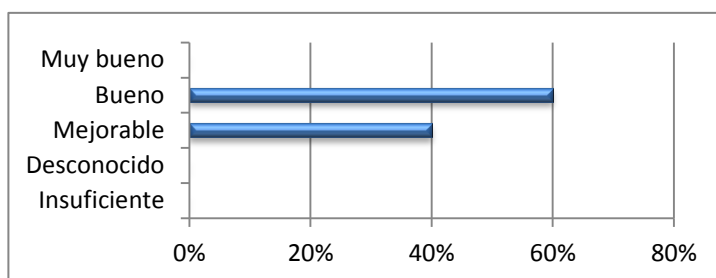
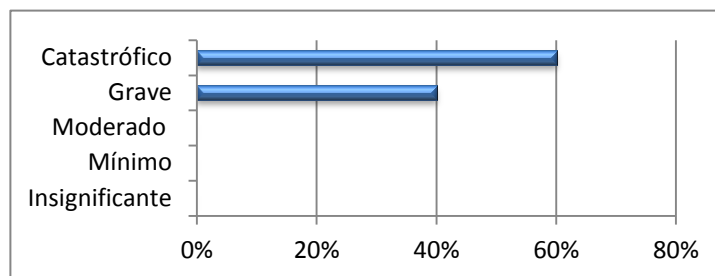


Gráfico Nº 32. Nivel de control Riesgo de Seguridad Laboral
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control es Bueno, mientras que el 40% indica que es mejorable.

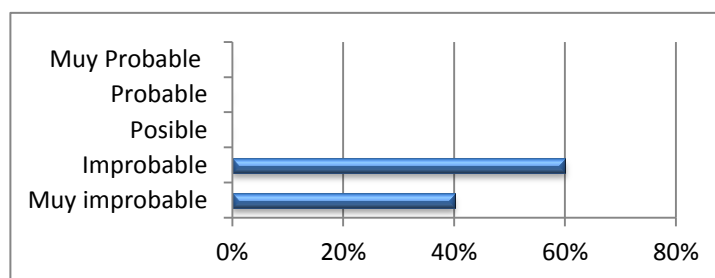
Riesgo: Gestión de la Continuidad

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Gestión de la Continuidad?



Criterio	Votos	%
Insignificante	0	0%
Mínimo	0	0%
Moderado	0	0%
Grave	2	40%
Catastrófico	3	60%
Total	5	100%

Gráfico N° 33. Impacto del Riesgo de Gestión de la continuidad
Elaboración: Las autoras (2014).

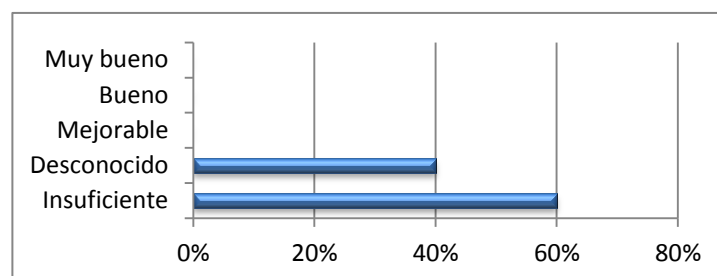


Criterio	Votos	%
Muy improbable	2	40%
Improbable	3	60%
Posible	0	0%
Probable	0	0%
Muy Probable	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 34. Probabilidad Riesgo de Gestión de la Continuidad
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Gestión de la Continuidad sería Catastrófico y el 40% opina que sería Grave; mientras que la probabilidad de que ocurra el riesgo el 60% de los votantes indican es Improbable, y el otro 40% opina que es Muy Improbable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Gestión de la Continuidad?



Criterio	Votos	%
Insuficiente	3	60%
Desconocido	2	40%
Mejorable	0	0%
Bueno	0	0%
Muy bueno	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 35. Nivel de control Riesgo de Gestión de la continuidad
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control es Insuficiente mientras que el 40% opina que es desconocido.

Riesgo: Ambiente de Control

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Ambiente de Control?

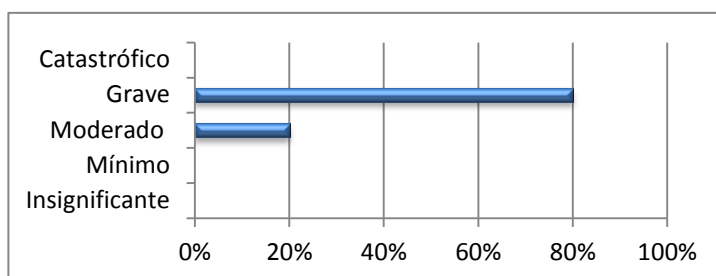


Gráfico N° 36. Impacto del Riesgo de Ambiente de control
Elaboración: Las autoras (2014).

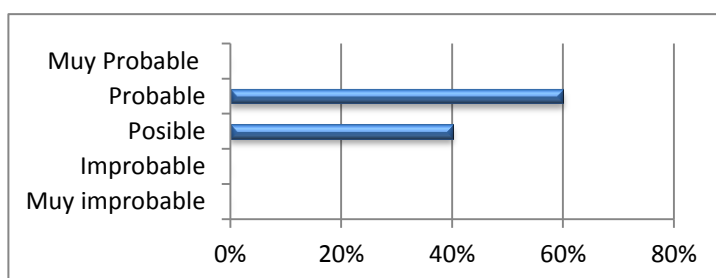


Gráfico N° 37. Probabilidad del Riesgo de Ambiente de Control
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Ambiente de Control sería Grave y el 20% opina que sería Moderado, mientras que la probabilidad de que ocurra el riesgo el 60% indica que es probable, y el 40% opina que es Posible.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Ambiente de Control?

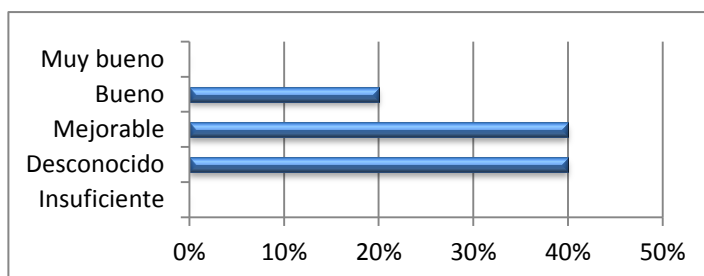
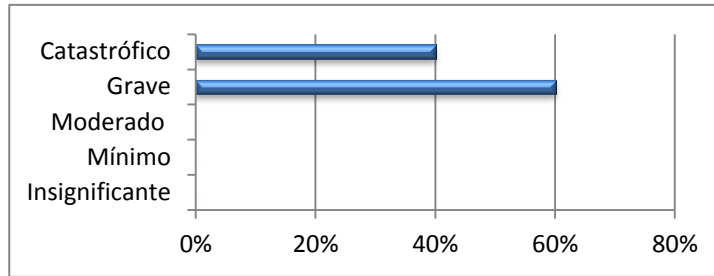


Gráfico N° 38. Nivel de control Riesgo de Ambiente de control
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 20% de los votantes indican que el nivel de control es Bueno, el 40% opina que es desconocido mientras que el otro 40% indica que es Mejorable.

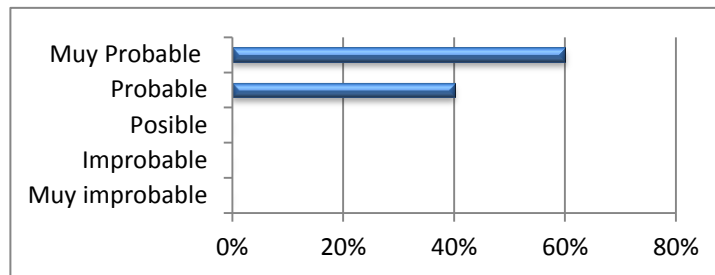
Riesgo: Políticas y Procedimientos

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Políticas y Procedimientos?



Criterio	Votos	%
Insignificante	0	0%
Mínimo	0	0%
Moderado	0	0%
Grave	3	60%
Catastrófico	2	40%
Total	5	100%

Gráfico N° 39. Impacto Riesgo de Políticas y procedimientos
Elaboración: Las autoras (2014).

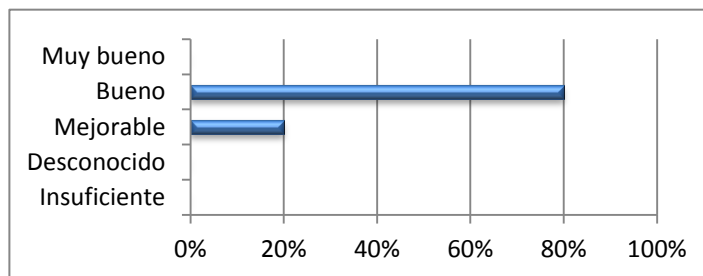


Criterio	Votos	%
Muy improbable	0	0%
Improbable	0	0%
Posible	0	0%
Probable	2	40%
Muy Probable	3	60%
Total	5	100%

Gráfico N° 40. Probabilidad riesgo de Políticas y procedimientos
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Políticas y Procedimientos sería Grave y el 40% opina que sería Catastrófico; mientras que la posibilidad de ocurrencia, el 60% de los votantes indican que es Muy probable, y el 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Políticas y Procedimientos?



Criterio	Votos	%
Insuficiente	0	0%
Desconocido	0	0%
Mejorable	1	20%
Bueno	4	80%
Muy bueno	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 41. Nivel de control

Riesgo de Políticas y procedimientos
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es Bueno, mientras que el 20% opina que es Mejorable.

Riesgo: Societario

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo Societario?

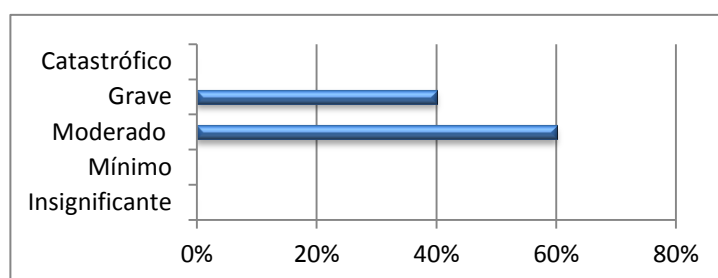


Gráfico N° 42. Impacto Riesgo Societario

Elaboración: Las autoras (2014).

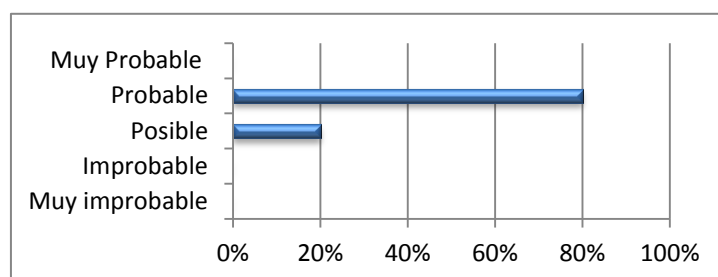


Gráfico N° 43. Probabilidad Riesgo Societario

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo Societario sería Moderado y el 40% opina que sería Grave, mientras que la posibilidad de que ocurra el 80% de los votantes indican que es probable, y el 20% opina que es Posible.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Societario?

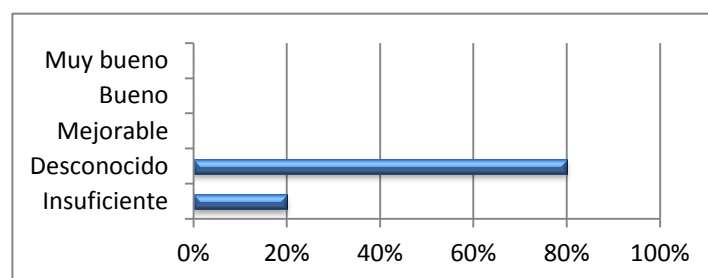


Gráfico N° 44. Nivel de control Riesgo Societario

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es Desconocido, mientras que el 20% indica que es Insuficiente.

Riesgo: Tributario

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo Tributario?

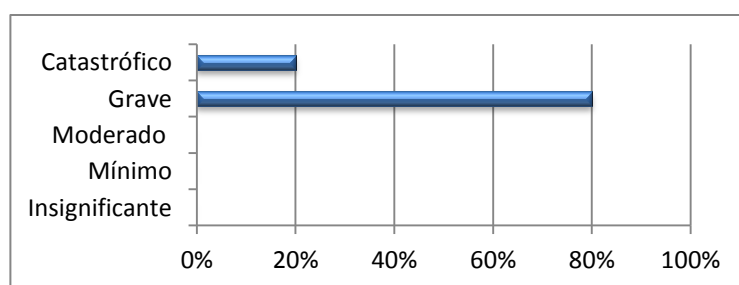


Gráfico Nº 45. Impacto del Riesgo Tributario

Elaboración: Las autoras (2014).

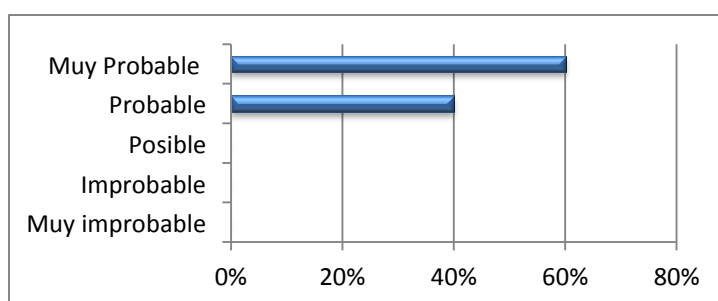


Gráfico Nº 46. Probabilidad Riesgo Tributario

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el impacto del riesgo tributario sería Grave y el 20% opina que sería catastrófico; mientras que la probabilidad de que ocurra sería Muy probable, y el 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Tributario?

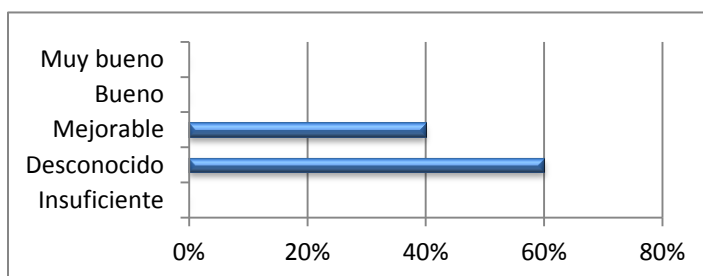


Gráfico Nº 47. Nivel de control riesgo Tributario

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control es desconocido, mientras que el 40% opina que es Mejorable.

Riesgo: Acreditación

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Acreditación?

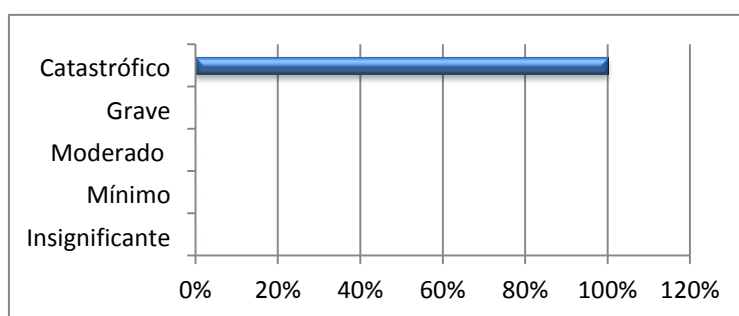


Gráfico N° 48. Impacto Riesgo de Acreditación

Elaboración: Las autoras (2014).

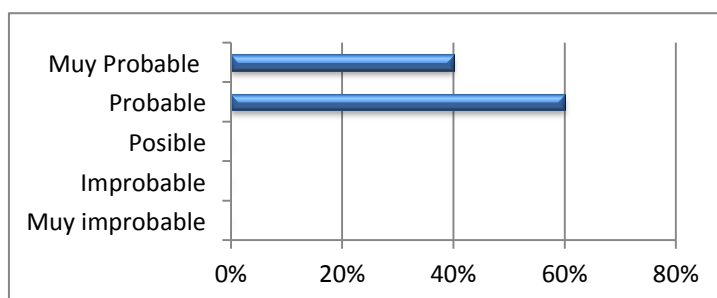


Gráfico N° 49. Probabilidad del Riesgo de Acreditación

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 100% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Acreditación sería catastrófico; con respecto a la probabilidad de que ocurra el 60% indica que es Probable, mientras que el 40% opina que es Muy Improbable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Acreditación?

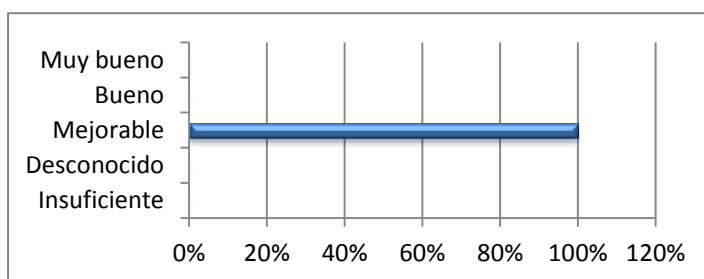


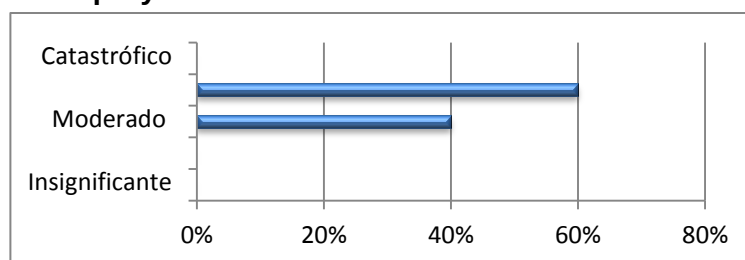
Gráfico N° 50. Nivel de control Riesgo de Acreditación

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 100% de los votantes indican que el nivel de control es Mejorable.

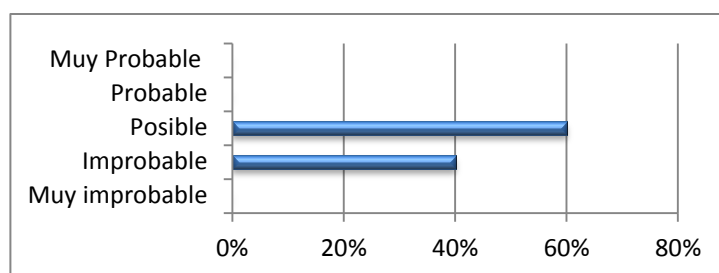
Riesgo: Presupuestos y proyecciones

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Presupuestos y proyecciones?



Criterio	Votos	%
Insignificante	0	0%
Moderado	2	40%
Grave	3	60%
Catastrófico	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 51. Impacto Riesgo de Presupuestos y proyecciones
Elaboración: Las autoras (2014).

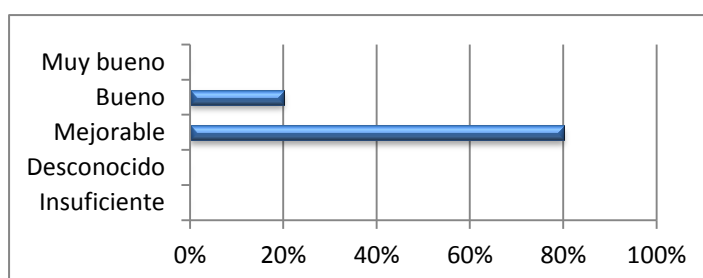


Criterio	Votos	%
Muy improbable	0	0%
Improbable	2	40%
Posible	3	60%
Probable	0	0%
Muy Probable	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 52. Probabilidad del Riesgo de Presupuestos y proyecciones
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Presupuestos y proyecciones sería Grave, y el 40% opina que sería Moderado; con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 60% de los votantes indican es posible, y el 40% opina que es Improbable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Presupuestos y proyecciones?



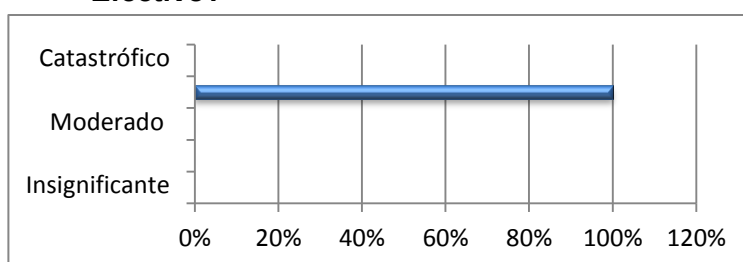
Criterio	Votos	%
Insuficiente	0	0%
Desconocido	0	0%
Mejorable	4	80%
Bueno	1	20%
Muy bueno	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 53. Nivel de control Riesgo Presupuestos y proyecciones
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es Mejorable, mientras que el 20% opina que es Bueno.

Riesgo: Administración del Efectivo

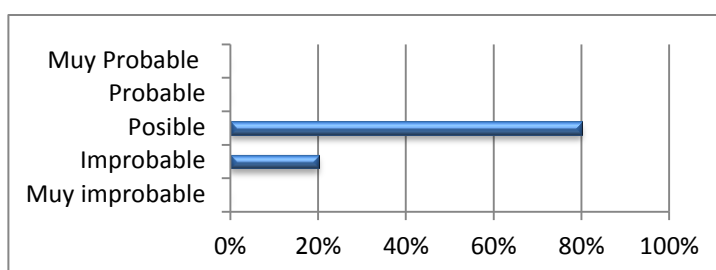
1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Administración del Efectivo?



Criterio	Votos	%
Insignificante	0	0%
Mínimo	0	0%
Moderado	0	0%
Grave	5	100%
Catastrófico	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 54. Riesgo Impacto del Riesgo Administración del efectivo

Elaboración: Las autoras (2014).



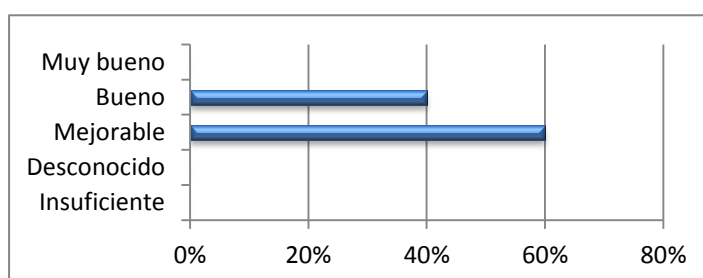
Criterio	Votos	%
Muy improbable	0	0%
Improbable	1	20%
Posible	4	80%
Probable	0	0%
Muy Probable	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 55. Probabilidad del Riesgo de Administración del efectivo

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 100% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Administración del Efectivo sería Grave; con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 80% de los votantes indican que es posible, y el 20% opina que es Improbable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Administración del Efectivo?



Criterio	Votos	%
Insuficiente	0	0%
Desconocido	0	0%
Mejorable	3	60%
Bueno	2	40%
Muy bueno	0	0%
Total	5	100%

Gráfico N° 56. Nivel de control Riesgo de Administración del efectivo

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control es Mejorable, mientras que el 40% opina que es Bueno.

Riesgo: Cobranza

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Cobranza?

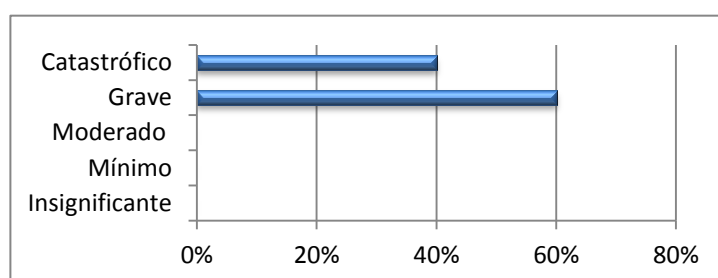


Gráfico N° 57. Impacto Riesgo de Cobranzas

Elaboración: Las autoras (2014).

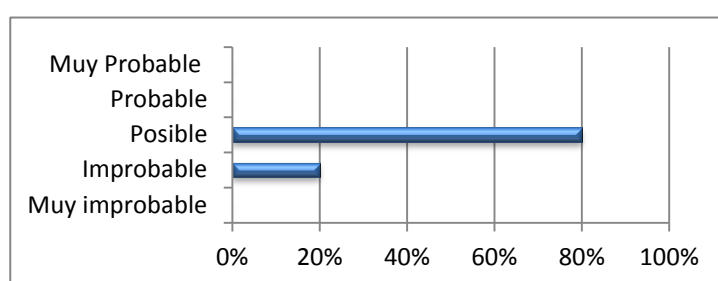


Gráfico N° 58. Probabilidad Riesgo de Cobranza

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Cobranza sería Grave y el otro 40% opina que sería Catastrófico; con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 80% de los votantes indican que es posible, mientras que el 40% opina que es Improbable.

¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Cobranza?

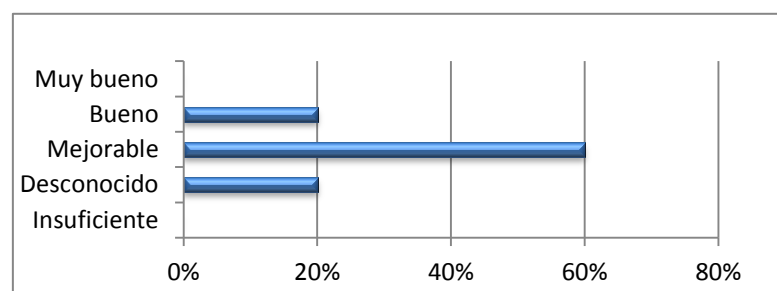


Gráfico N° 59. Nivel de control Riesgo de Cobranza

Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el nivel de control es Mejorable, el 20% opina que es Desconocido, mientras que el otro 20% opina que es Bueno.

Riesgo: Control Interno

1. ¿Qué impacto y qué probabilidad tendría el riesgo de Control Interno?

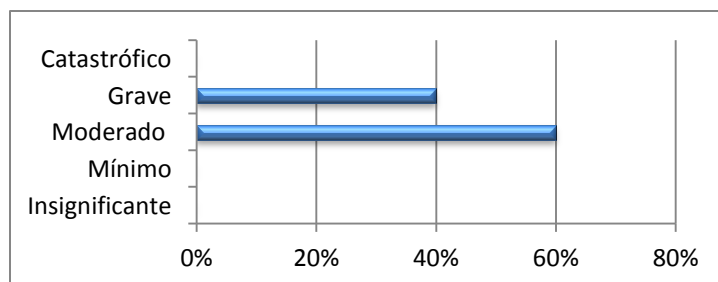


Gráfico N° 60. Impacto Riesgo de Control interno
Elaboración: Las autoras (2014).

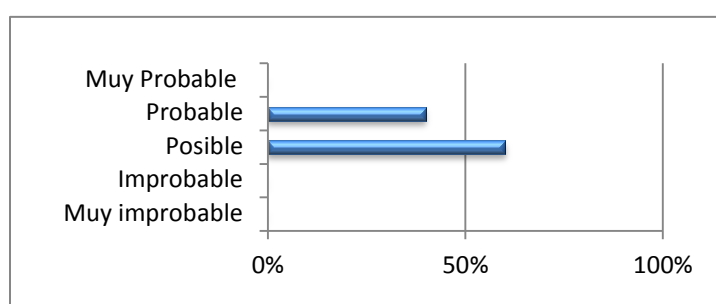


Gráfico N° 61. Probabilidad Riesgo de Control Interno
Elaboración: Las autoras (2014).

Análisis: El 60% de los votantes indican que el impacto del riesgo de Control Interno sería Grave y el otro 40% opina que sería Catastrófico. Con respecto a la probabilidad de ocurrencia el 60% de los votantes indican que es posible, mientras que el 40% opina que es probable.

2. ¿Qué nivel de control tiene la empresa para el riesgo de Control Interno?

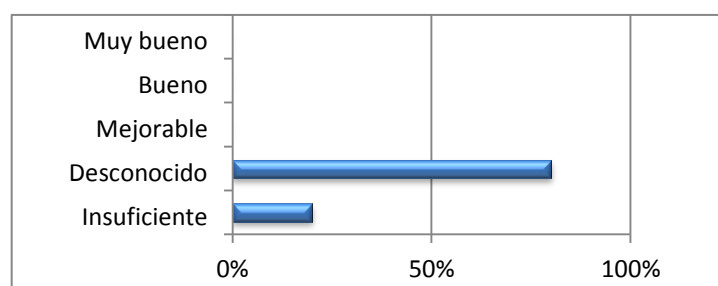


Gráfico N° 62. Nivel de control Riesgo de Control Interno
Elaboración: Las autoras (2014).

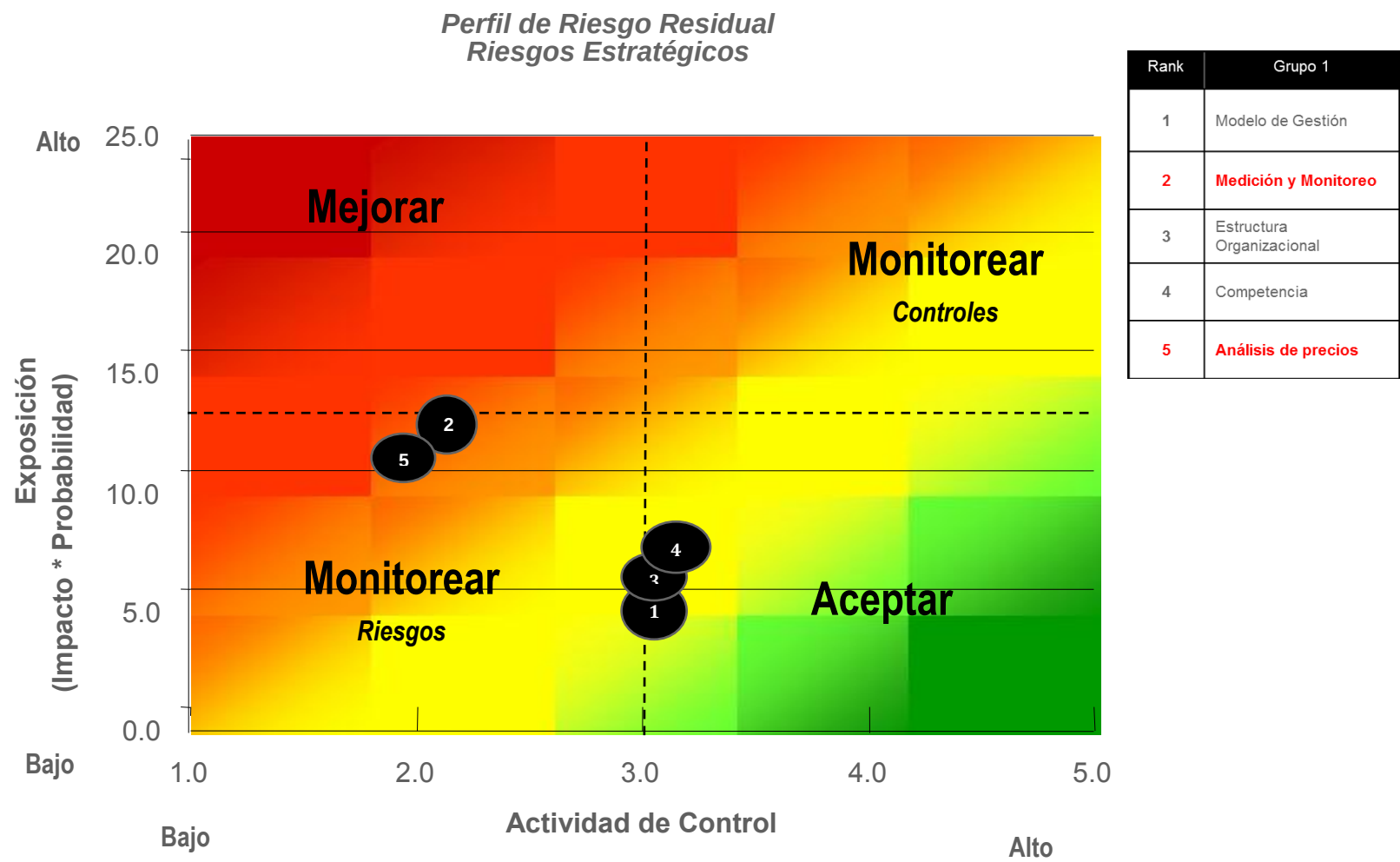
Análisis: El 80% de los votantes indican que el nivel de control es Desconocido, mientras que el 20% opina que es Insuficiente.

A continuación se muestran los resultados de los talleres aplicando las fórmulas de riesgo inherente y riesgo residual, observar Figura N° 11-14.

Cuadro N° 7. Resultados consolidados de las encuestas

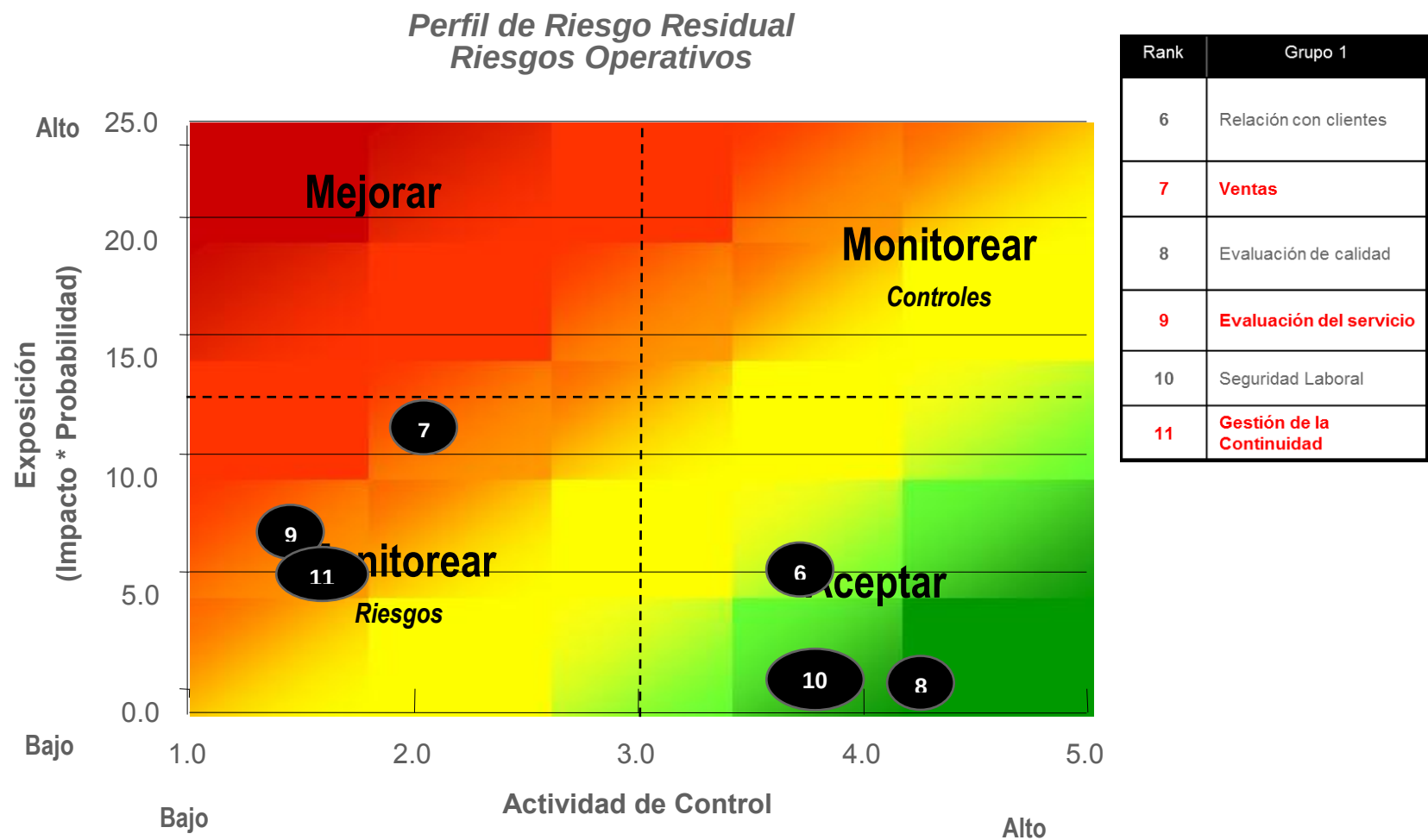
	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Actividades de control	Riesgo Inherente	Riesgo Residual
ESTRATÉGICOS	Modelo de Gestión	2.80	3.40	3.00	9.52	5.71
	Medición y Monitoreo	3.80	4.20	2.00	15.96	12.77
	Estructura Organizacional	3.20	3.20	3.00	10.24	6.14
	Competencia	3.60	3.40	3.00	12.24	7.34
	Análisis de Precios	3.20	4.00	2.20	12.80	9.73
OPERATIVOS	Relación con Clientes	4.60	2.80	3.80	12.88	5.67
	Ventas	4.80	3.00	2.00	14.40	11.52
	Evaluación de Calidad	3.60	2.20	4.20	7.92	2.85
	Evaluación del Servicio	1.60	4.80	1.40	7.68	7.07
	Seguridad Laboral	2.40	1.80	3.60	4.32	2.07
	Gestión de la Continuidad	4.60	1.60	1.40	7.36	6.77
REGULATORIOS	Ambiente de Control	3.80	3.60	2.80	13.68	8.76
	Políticas y Procedimientos	4.40	4.60	3.80	20.24	8.91
	Societario	3.40	3.80	1.80	12.92	10.85
	Tributario	4.20	4.60	2.40	19.32	13.91
	Acreditación	5.00	4.40	3.00	22.00	13.20
FINANCIEROS	Presupuestos y Proyecciones	3.60	2.60	3.20	9.36	5.24
	Administración del Efectivo	4.00	2.80	3.40	11.20	5.82
	Cobranza	4.40	3.00	2.80	13.20	8.45
	Control Interno	3.40	3.40	1.80	11.56	9.71

Figura N° 11. Matriz de Riesgo Residual- Estratégicos



Elaboración: Las autoras

Figura N° 12. Matriz de Riesgo Residual- Operativos



Elaboración: Las autoras

Figura N° 13. Matriz de Riesgo Residual- Regulatorios

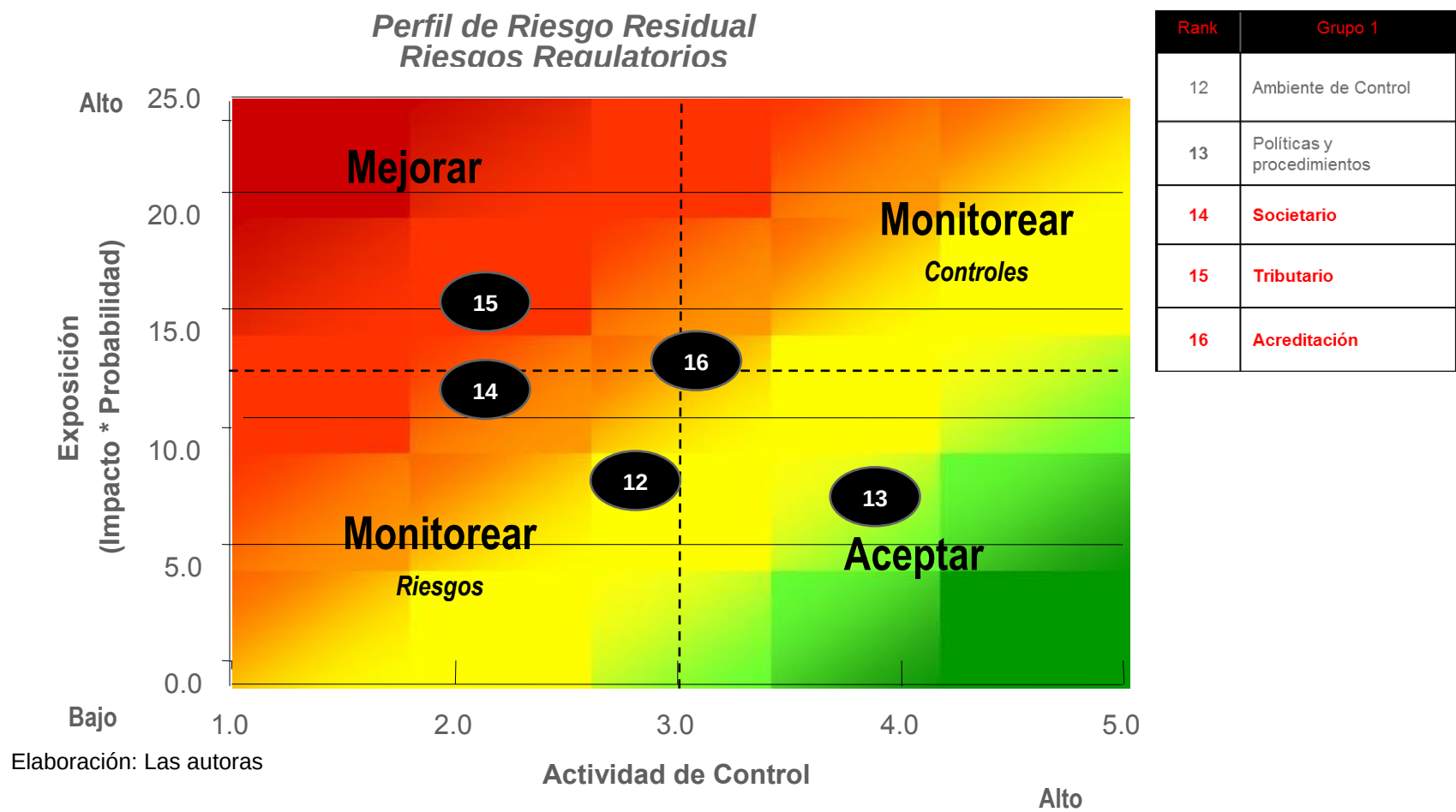
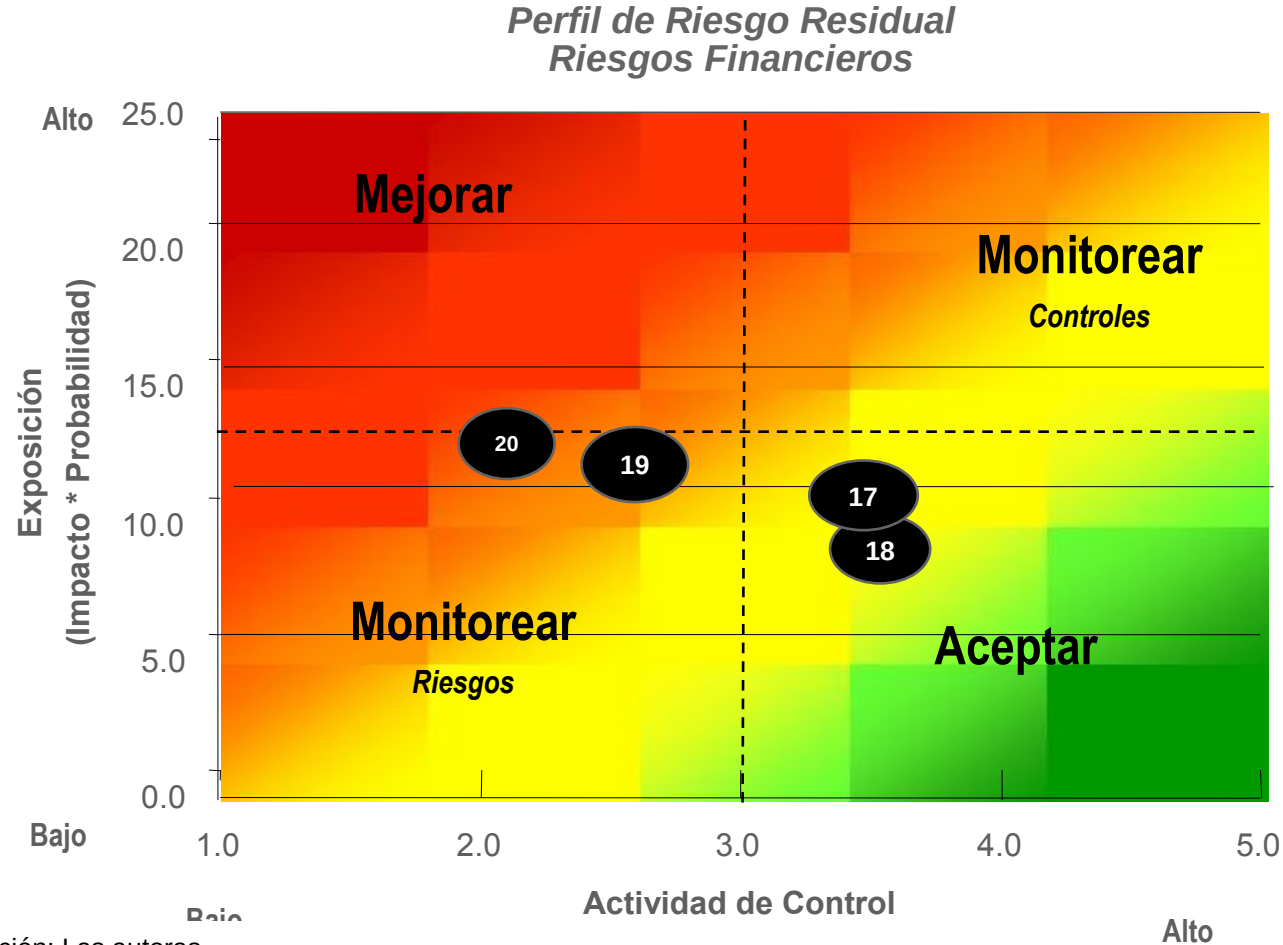


Figura N° 14. Matriz de Riesgo Residual - Financieros



Rank	Grupo 1
17	Presupuestos y proyecciones
18	Administración del efectivo
19	Cobranza
20	Control interno

3.6 Recursos

3.6.1 Instrumentales

Para la ejecución del proyecto se utilizaron los siguientes recursos:

Permanentes:

- ✓ Reuniones programadas en las instalaciones de la compañía ECOCERT Ecuador S.A. ubicada en las calles Córdova 521 y Mendiburo, tercer piso oficina 11.
- ✓ Alquiler de proyectores para los talleres focalizados
- ✓ Suscripción a encuestafacil.com como herramienta para recolectar y tabular información a través de las encuestas.
- ✓ Gastos varios como movilización, viáticos, consumo celular etc.

Fungibles:

- ✓ Marcadores de pizarra
- ✓ Papelería
- ✓ Copias varias.
- ✓ Gastos de impresión

3.6.2 Cronograma de actividades

Para la ejecución de la propuesta de trabajo y coordinar las actividades con la empresa se elaboró el siguiente cronograma:

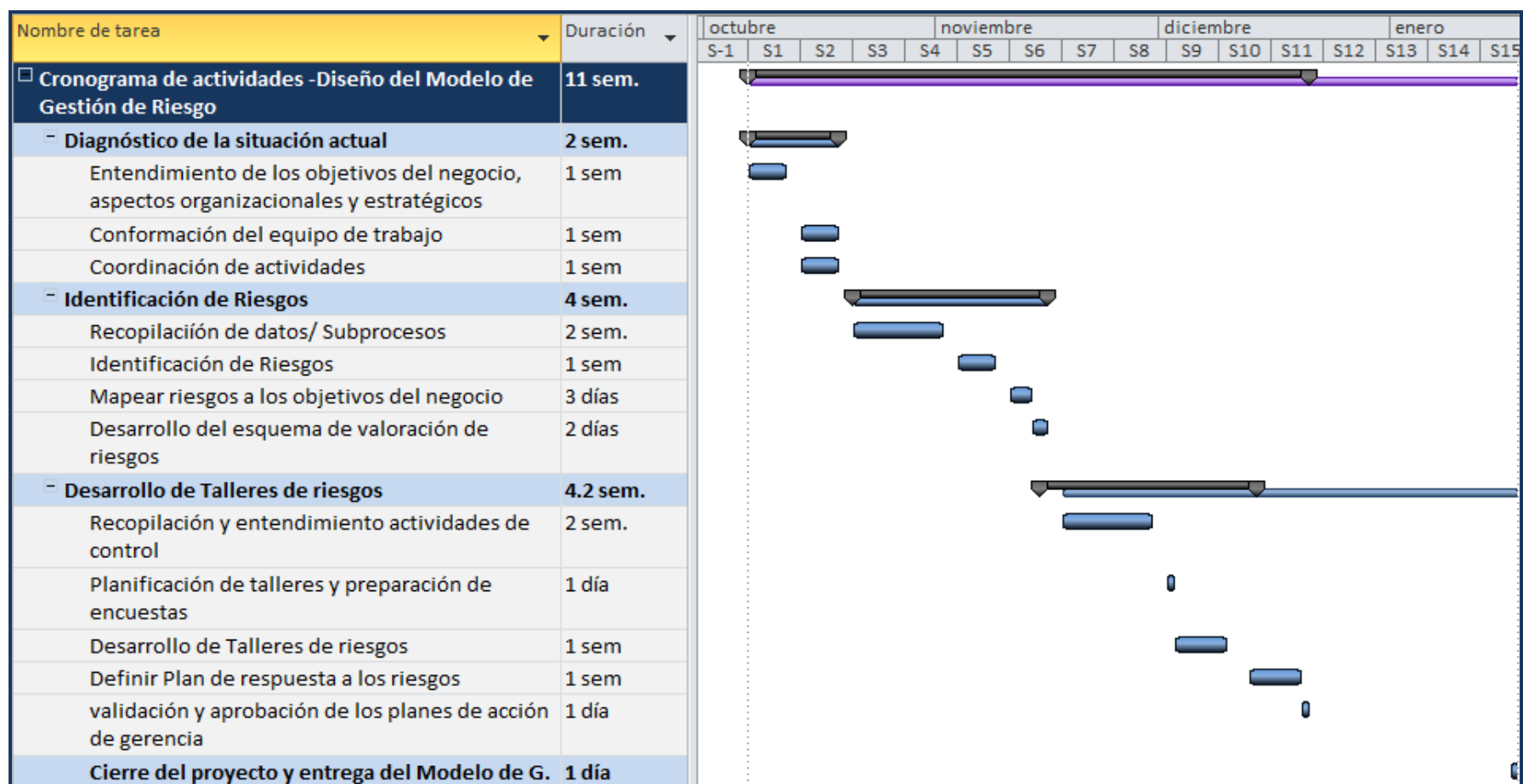


Figura N° 15.Cronograma de actividades del proyecto

Elaboración: Las autoras

Como se observa en la figura N° 15 el despliegue del proyecto tendrá una duración de 11 semanas, distribuidas en las diferentes fases según el diseño de la propuesta de investigación.

3.7 Propuesta económica

La propuesta económica se realizó en base a una estimación que considera: el nivel de actividad actual de ECOCERT Ecuador S.A., las horas invertidas en el proyecto y sobre todo el aporte educativo para las autoras.

Se considera el beneficio y aporte estratégico que obtendrá la empresa si decide adoptar el Modelo de Gestión de Riesgos.

El equipo de trabajo está conformado por las autoras del proyecto de investigación y el auspiciante del proyecto es el Gerente General de la Compañía.

El valor de las horas de trabajo se estimó en base a las tarifas que tienen las compañías asesoras que ofertan servicios en Gestión de Riesgos:

Cuadro N° 8. Tarifas por horas, Asesorías empresariales (Año 2013)

	Escala 1	Escala 2	Escala 3
	(<a 600 horas)	(<a 600 horas)	(> 1000 horas)
Gerente	US \$ 160	US \$ 150	US \$ 140
Sénior Experimentado	US \$ 80	US \$ 70	US \$ 70

Fuente: Ernst & Young

Para valorar los honorarios en el presupuesto se tomó la tercera escala de la cuadro N° 8, y los valores del Sénior experimentado, se incluye también el detalle de los gastos operativos para el desarrollo de la propuesta.

Cuadro N° 9. Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO PROYECTO				
Descripción	Cantidades	Medida	Valor Unitario	Total
Honorarios				\$ 6,162.00
Líder del Proyecto	44	Horas (*)	\$ 70.00	\$ 3,080.00
Coord. Proyecto	44	Horas (*)	\$ 70.00	\$ 3,080.00
Auspiciante del Proyecto	0		\$ -	\$ -
Gastos Operativos				\$ 326.05
Suministros / papelería			\$ 100.00	\$ 100.00
Alquiler proyector	1	Unidad	\$ 80.00	\$ 80.00
Suscripción Encuestafacil(*)	1	Mes	\$ 22.05	\$ 22.05
Movilización	22	Días	\$ 2.00	\$ 44.00
Viáticos/ alimentación	1		\$ 50.00	\$ 50.00
Costos varios	1		\$ 30.00	\$ 30.00
Total Presupuesto				\$ 6,488.05

(*)La cantidad horas hace referencia al cronograma de actividades.
11 semanas x 4 horas de trabajo presencial en oficinas.

Elaboración: las autoras

El presupuesto total del proyecto es de US\$ 6.488,05 dólares.

3.8 Resultados esperados

El resultado final esperado es la entrega de una propuesta de Gestión de Riesgos adaptada a la realidad de la compañía, que sirva como herramienta estratégica para administrar sus riesgos, cuya implementación sea sencilla y con resultados positivos en las operaciones del negocio.

3.9 Viabilidad o factibilidad de la investigación

La viabilidad de este proyecto de investigación está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, humanos, tiempo e información.

La viabilidad del proyecto se justifica contestando las siguientes preguntas:

¿Es posible llevar a cabo esta investigación?

El éxito de la propuesta depende del compromiso, colaboración, dedicación y apertura que brinde el personal estratégico y operativo de la compañía, así mismo como la facilidad para brindar la información necesaria para ejecutar el Proyecto de investigación.

¿Cuánto tiempo tomará realizarla?

Según el cronograma de actividades (Ver Figura N° 15) el proyecto tiene una duración de 11 semanas.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA

A continuación se presenta la propuesta el Modelo de Gestión de Riesgos para la compañía Ecocert Ecuador S.A., este modelo detalla el proceso a seguir para la implementación así como las actividades y responsabilidades del personal involucrado.

El marco integrado de Gestión de Riesgos ERM ofrece una gran variedad de herramientas y técnicas para la eficaz implementación del modelo, nuestro trabajo consistió en diseñar una propuesta adaptada a los procesos, cultura, estilo de gestión de la compañía.

La importancia y justificación de este diseño de Gestión de Riesgos, subyace en que la compañía Ecocert Ecuador S.A. tendrá un marco de referencial guía que le ayudará a implementar con éxito el modelo. Este proceso incluye la identificación, evaluación y administración de los riesgos que le ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos, su estilo operacional pasará de una gerencia reactiva a una gerencia preventiva en temas de riesgos.

Se hace énfasis en el trabajo realizado en cada una de las etapas del proceso, y finalmente se presentan los planes de acción de los diez riesgos más críticos del negocio producto de la evaluación de riesgos.



ECOCERT ECUADOR SA

Diseño del Modelo de Gestión de Riesgos ERM

4.1 Presentación

La elaboración de este modelo ha tomado como referencia la Metodología de Gestión de Riesgos Corporativos ERM propuesta por la organización COSO.

4.2 Objetivos

- a. Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgos que defina los detalles del procedimiento y su implementación.
- b. Detallar las responsabilidades del personal dentro del proceso de Gestión de Riesgos.
- c. Crear planes de acción para la implementación del modelo.

4.3 Alcance

Las actividades del proceso de Gestión de Riesgos aplican para la Gerencia General, todos los jefes de áreas y personal restante de la compañía Ecocert Ecuador S.A.

4.4 Definición de Gestión de Riesgos ERM

La Gestión de Riesgos ERM es un proceso efectuado por la Administración de una entidad, su dirección y personal restante. Es aplicado en la definición de la estrategia en toda la entidad y diseñado para identificar y administrar eventos (riesgos) potenciales que puedan afectar a la Organización.

4.5 Premisas claves para la implementación del modelo

Previamente a la implementación del diseño, es importante tomar en cuenta las siguientes premisas claves:

✓ Compromiso de la alta dirección

Es importante que la Gerencia se comprometa formalmente en la implementación del modelo, así como velar por su funcionamiento.

La información y participación del personal son claves, por lo que la gerencia debe fomentar y difundir el modelo. En Anexo N° 6 se puede observar un modelo de acta de compromiso.

✓ **Preparación del equipo líder del proyecto**

El establecimiento de un equipo líder es importante, este debe estar compuesto por funciones claves de la empresa.

✓ **Desarrollo del Plan de implementación**

Se debe elaborar un plan de implementación, estableciendo fases claves del proyecto definiendo actividades, hitos, recursos y calendario de trabajo.

✓ **Seguimiento**

La Gerencia general revisa y refuerza continuamente el Modelo de Gestión de Riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

4.6 Diagnóstico de la situación actual

Representa una evaluación de cómo está la empresa respecto a la Gestión de Riesgos, también la comprensión de los procesos, políticas y procedimientos de la compañía.

Se aplicó la lista de verificación para verificar la situación actual de la compañía en torno a la Gestión de Riesgos (Ver Anexo N° 7), cuyo resultado fue que la compañía no mantiene un proceso de identificación ni administración de riesgos de la compañía.

Lo que se aplica es un análisis de riesgos a los clientes, para evaluar condiciones de riesgos en los procesos para la entrega del certificado.

4.6.1 Cadena de Valor, procesos y subprocesos

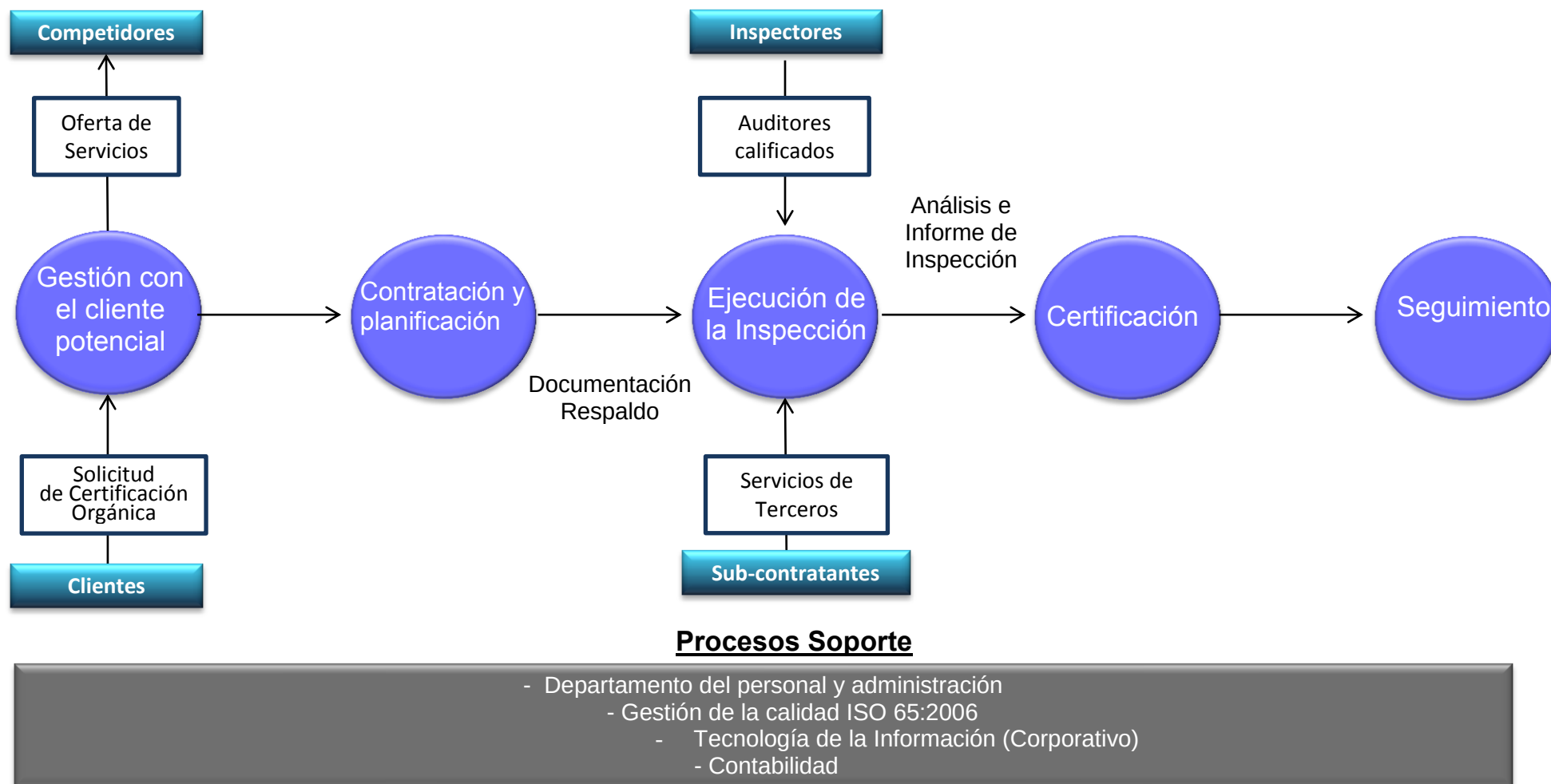
Con el objetivo de determinar los procesos y subprocesos de la Compañía, se procedió a identificar y validar la Cadena de Valor de la Compañía. Ver Figura N° 16.

Para la identificación de procesos y subprocesos claves se procedió a mapearlos en la Matriz Proceso- Objetivos, el objetivo de esta plantilla es proveer un mecanismo que capture las asociaciones entre los procesos claves del negocio y los objetivos de negocios.

El beneficio es que esta matriz ayuda a entender qué proceso puede impactar sus objetivos de manera que éstos puedan ser priorizados y evaluados apropiadamente y manejados desde una perspectiva de riesgo y control.

Se trabajó con la gerencia para identificar y resumir los objetivos estratégicos del negocio, así como las asociaciones con los procesos, tal como se muestra en la Cuadro N° 10.

Figura N° 16. Cadena de Valor de la compañía Ecocert Ecuador S.A.



Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 10. Matriz Procesos- Objetivos

Macro-Proceso/ Actividades soporte	Procesos	O1. Fortalecimiento de la relación con los clientes actuales.	O2. Incrementar la cartera de clientes orgánicos.	O3. Crecimiento en servicios de productos no orgánicos.	O4. Desarrollo de nuevos canales de promoción de la Certificación orgánica.	O5.Fortalecimiento de la Cadena de Valor
Gestión con el cliente potencial	Análisis del cliente potencial					
	Gestión comercial					
	Gestión de renovación de la certificación					
Contratación y planificación	Elaboración de cotizaciones y contratos					
	Determinación de recursos					
	Preparación de la inspección					
Ejecución de la inspección	Inspección física					
	Revisa y aprueba documentos soportes					
	Análisis y pruebas de laboratorios					
	Elaboración y evaluación del Informe de inspección					
	Reporte a la Gerencia General					
Certificación	Emisión de certificado					
	Asesoría en no conformidades					
	Reporte a la gerencia General					
Seguimiento	Monitoreo al cliente					
	Inspecciones sorpresivas					
	Decisión de ampliación, suspensión o retirada					
	Gestión de apelación, reclamos y litigios					
Departamento de administración y personal	Capacitación y entrenamiento a Inspectores					
	Requerimientos y trámites administrativos					
	Nóminas y compensación al personal					
Gestión de la calidad ISO	Mantenimiento del sistema de Calidad ISO 65					
	Seguimiento calidad de proyectos					
	Seguimiento Auditorías internas y externas					
Tecnología de la información	Infraestructura de sistemas					
	Soporte /RED					
Contabilidad	Administración del efectivo					
	Facturación y Cobranza a clientes					
	Impuestos y trámites municipales					
	Registros contables y reportes financieros					

Elaboración: Las autoras

4.7 Proceso del Modelo de Gestión de Riesgos

El proceso de Gestión de Riesgos se compone por cinco actividades específicas: 1) Identificación de riesgos, 2) Evaluación de riesgos, 3) Respuesta a los riesgos, 4) Monitoreo, y 5) Reporte de riesgos.



Figura N° 17. Proceso de Gestión de Riesgos

Elaboración: Las autoras

Las dos primeras son actividades periódicas es decir su ejecución se la debe hacer cada dos años. El resto de actividades son recurrentes es decir su ejecución es continua.

4.7.1 Identificación de riesgos

La compañía debe identificar y documentar los riesgos a los que se encuentra expuesta la compañía tanto interna como externamente.

Existen diversas técnicas y herramientas para la identificación de riesgos.

Fuentes internas:

- Reuniones
- Entrevistas
- Talleres focales, sesiones de trabajo etc.

Las fuentes externas:

- Informes de industria
- Tendencias
- Análisis de la competencia
- Leyes y reglamentos
- Auditorías externas, etc.

4.7.1.1 Categorías de Riesgos

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, se puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos.

Para el presente diseño se han agrupado los riesgos de acuerdo a la siguiente categoría:

1. **Estratégico:** Alto nivel de riesgos alineados y de soporte con los objetivos de la Compañía.
2. **Operacional:** Riesgos relacionados con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la Compañía.
3. **Cumplimiento:** Riesgos asociados con el cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas aplicables.
4. **Financiero:** Riesgos asociados con la confiabilidad en los reportes emitidos por la Compañía.

Estas categorías (Estratégico, Operacional, Cumplimiento y Financiero) conformarán el Inventario de riesgo de la Compañía y deben documentarse con el nivel de detalle requerido para soportar la evaluación y gestión de riesgo subsecuente.

4.7.1.2 Trabajo realizado

Para la identificación de los riesgos, se utilizaron preguntas y cuestionarios de riesgos, los cuales se pueden apreciar en el Anexo N° 8, ésta matriz consolida todos los resultados de las encuestas y sesiones de trabajo realizadas.

Se identificaron 42 riesgos distribuidos en cuatro categorías (ver figura N°10):

- Estratégicos (10)
- Operativos (15)
- Regulatorios (9)
- Financieros (8)

4.7.1.3 Inventario de Riesgos

El inventario de riesgos contiene información relevante de cada riesgo, esto incluye:

1. Categoría de Riesgo
2. Nombre del Riesgo
3. Descripción
4. Puntuación del Impacto
5. Puntuación de Probabilidad
6. Puntuación de Riesgo Inherente (Impacto * Probabilidad)
7. Actividades de control(mitigación que actualmente se están llevando a cabo
8. Responsable de la actividad de control
9. Puntuación de Control/Mitigación
10. Puntuación de Riesgo Residual (Riesgo Inherente - 2*Puntuación Control/Mitigación)
11. Respuesta al Riesgo
12. Planes de Respuesta al Riesgo

A continuación se lista la descripción de los riesgos identificados según su categoría y subcategorías:

Cuadro N° 11. Inventario de Riesgos Estratégicos

Sub-Categoría	#	Riesgo	Descripción
Estrategia e Iniciativas	1	Modelo de Gestión	Fallas en no contar con un modelo de gestión definido que guíe el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
	2	Medición y Monitoreo	Fallas en no evaluar el desempeño y productividad de la empresa de acuerdo a las metas establecidas del negocio.
	3	Infraestructura Tecnológica	Fallas de los equipos y redes tecnológicos en la compañía, lo cual causaría problemas para continuar con la operación.
	4	Estructura Organizacional	La estructura de la compañía no se encuentra bien establecida ocasionando que la división y funciones del trabajo no estén claramente definidas.
	5	Reportes Gerenciales	Falta de reportes internos de registros e información contable, operativa y financiera de la compañía. Riesgo de mala toma de decisiones debido a la falta de reporte interno.
	6	Marcas y Reputación	Problemas con posibles errores internos lo cual conlleva a la compañía a tener mala reputación y con esto la pérdida de clientes.
Dinámica del Mercado	7	Competencia	Fallas en anticiparse y responder a las acciones de los competidores, ya sean actuales o nuevos que ingresan al mercado de la certificación orgánica, lo cual afecta a las ventajas competitivas de la Compañía y/o a la habilidad para crecer.
	8	Análisis de Precios	Fallas en analizar adecuadamente las presiones en los precios de la competencia; con el fin de incrementar y mantener la participación de mercado y obtener las metas de ingresos.
	9	Factores Macro - Económicos	Fallas en reconocer factores relacionados a condiciones macro económicas fuera del control de la Compañía que afectan la habilidad para mantener o incrementar los ingresos y ganancias. Exposición a las tendencias económicas globales y locales (ej.: recesiones o caída en los niveles de precios de los productos a certificar).
Comunicación y Relación con los Interesados	10	Comunicación Interdepartamental	Falla en la no comunicación e interrelación de la información. Falla en fomentar la comunicación efectiva y transparente con los clientes.

Elaborado: las autoras

Cuadro N° 12. Inventario de riesgos Operativos

Sub-Categoría	#	Riesgo	Descripción
Ventas y Marketing	1	Desarrollo de Nuevos productos	- Fallas en la creación y generación de nuevos servicios para responder a las necesidades en el mercado. - Incapacidad de investigación para producir nuevos servicios.
	2	Publicidad	Falencias en publicidad, ocasionando el desconocimiento de los servicios ofrecidos por la compañía a sus clientes.
	3	Relación con Clientes	- Falta del fortalecimiento del vínculo entre el cliente y la empresa. - Fallas en la gestión de las necesidades del cliente en cuanto a la creación y/o modificación de los servicios interesados en contratar. - Falla en el adecuado seguimiento de quejas y mejoras sugeridas por los clientes.
	4	Ventas	Inadecuado manejo de gestión para concretar las ventas.
Operaciones	5	Planificación de inspecciones	Fallas en determinar la cantidad de recursos y tiempos en la planificación de las inspecciones con los clientes, lo que ocasiona el retraso de la entrega del certificado de inspección.
	6	Acuerdos con Sub-contratantes	- Fallas en los acuerdos con los proveedores, donde no se estable claramente las políticas de la Compañía, no den garantías de competencia, independencia y respeto a la confidencialidad de la empresa. - Contratación de proveedores no acreditados por el OAE.
	7	Evaluación de Calidad	- Inefectivo control de calidad. - Incumplimiento del Manual de calidad de la compañía, sobre todo fallas en los tiempos de respuestas a los requerimientos por parte de los clientes.
	8	Evaluación del Servicio	Fallas en no contar con procesos de evaluación del servicio con los clientes para garantizar la calidad del mismo.
Talento Humano	9	Reclutamiento y Retención de Personal	Fallas en reclutar y retener empleados calificados para asegurar niveles óptimos de personal en un ambiente adecuado y balanceado.
	10	Evaluación y capacitación al personal	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.
	11	Compensación y Beneficios	Inadecuada compensación a los empleados que estén alineadas con sus expectativas y el mercado, a fin de proveer incentivos para que desarrollen sus funciones a un nivel óptimo.
	12	Seguridad Laboral	- Causa de lesiones laborales por condiciones no adecuadas. - Riesgo de demandas laborales. - Riesgo de incumplimiento en auditorías laborales del organismo de control.
Tecnología de la Información	13	Seguridad/ Accesos	- Fallas de los sistemas de información para proteger adecuadamente de robos, corrupción o uso indebido de información confidencial. - Fallas en proteger la infraestructura de virus, sabotajes o accesos no autorizados.
	14	Disponibilidad / Recuperación	Incapacidad de recuperar y continuar operaciones en el caso de eventos extraordinarios y fallas en los sistemas.
Amenazas	15	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: las autoras

Cuadro N° 13. Inventario de riesgos Regulatorios

Sub-Categoría	#	Riesgo	Descripción
Gobierno (Dirección)	1	Ambiente de Control	Falencias en establecer un buen ambiente de control que defina el accionar de una entidad
	2	Políticas y Procedimientos	Falencias de la administración en crear e informar las políticas y procedimientos de la compañía resultando posibles incumplimientos con las guías regulatorias y con empleados que no tienen conocimientos claros de las mismas
Código de Conducta	3	Ética	Falta de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos.
Legal	4	Contratación	Fallas en no hacer seguimientos de los contratos para proteger a la compañía de riesgos y pérdidas financieras
	5	Contingencias	Fallas en no detectar y prevenir riesgos legales que se puedan presentar. Fallas en prevenir incumplimientos regulatorios.
	6	Propiedad Intelectual	Falencias en el registro de marcas, isotipos, etc. propiedad de la compañía.
Regulatorio	7	Societario	Falla en que no se cumplan las obligaciones societarias de la Compañía y requerimientos de los organismos de control Falta de una adecuada planificación del flujo de efectivo en caso de suscitarse multas por parte de organismos de control.
	8	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.).
	9	Acreditación	Fallas en no realizar a tiempo la gestión necesaria para obtener la acreditación que permita operar a la compañía

Elaborado: las autoras

Cuadro N° 14. Inventario de riesgos Financieros

Sub-Categoría	#	Riesgo	Descripción
Planificación y Asignación de Recursos	1	Presupuestos y Proyecciones	Fallas para presupuestar y proyectar de manera efectiva la información financiera para las operaciones que soportan todas las metas y objetivos estratégicos de crecimiento.
Liquidez y Crédito	2	Administración del Efectivo	Falencias en llevar un adecuado control en la administración del efectivo que garantice su disponibilidad para las operaciones de la compañía.
	3	Cobranza	Incapacidad para recibir el nivel óptimo de pagos como consecuencia servicios prestados sobre la base de precios acordados.
	4	Seguros	Fallas de no tener un seguro adecuado que cubra a la Compañía por daños significativos.
Contabilidad	5	Control Interno	Inadecuado control interno que conlleva a no tener una seguridad razonable en el logro de objetivos
	6	Reportes Estatutarios	Riesgo de emitir errores importantes en los reportes financieros o incumplimiento con los requerimientos de reportes estatutarios.
Impuestos	7	Planificación y Estrategias de Impuestos	Fallas en analizar y ejecutar apropiadamente las estrategias impositivas.
Estructura de Capital	8	Patrimonio	Fallas para gestionar el capital proveniente de los inversionistas y proveer un retorno razonable a través de dividendos.

Elaborado: las autoras

4.7.2 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite considerar la magnitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

Es importante establecer escalas de medición para evaluar los riesgos.

Los riesgos se miden en base a dos criterios: Riesgo Inherente y Riesgo residual

Riesgo Inherente es aquel que se enfrenta la compañía en ausencia de acciones (actividades de control). Considera dos perspectivas: impacto y probabilidad.

La fórmula es:

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

- **Impacto** es la magnitud con que afecta un riesgo, no se mide únicamente en términos financieros, es por eso que se ha definido varios criterios de acuerdo a cada categoría de riesgo. (Ver Anexo N° 9 Criterios de Impactos de riesgos)
- **Probabilidad** es la frecuencia o materialización del riesgo. Esto sin considerar ninguna actividad de control.

Riesgo residual es aquel que permanece después que la administración desarrolle respuesta a los riesgos. (Actividades de control)

La fórmula es:

$$\text{Riesgo Residual} = [\text{RI} * (1 - (\text{Nivel de Control} / 5))] + 0.2 * \text{RI}$$

- **Nivel de control** son las estrategias y actividades de control que se implementan para minimizar el impacto de los riesgos.
Se dividen en varias categorías, algunas son:
 - a. Controles (Ejemplos: aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, segregación de funciones etc.)
 - b. Estrategias de prevención (Ejemplos: subcontratación, diversificación de proveedores, etc.)
 - c. Actividades de cobertura y aseguramiento (Ejemplo: contratación de seguros)

4.7.2.1 Trabajo realizado

A continuación se presentan las escalas de medición de impacto, probabilidad y actividades de control.

Cuadro N° 15. Escala de Impacto de riesgos

Calificación	Evaluación	Criterio
5	Catastrófico	La mayor parte de negocios se interrumpen
4	Grave	Pérdida temporal de la funcionalidad / capacidad del negocio
3	Moderado	Interrupción moderada a las actividades del día a día, requiere de procedimientos de enmienda
2	Mínimo	Poca interrupción a las actividades del día a día, procedimientos de solución de fácil implementación.
1	Insignificante	No afecta las actividades del día a día

Fuente: (COSO, 2004)

Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 16. Escala de Probabilidad

Calificación	Evaluación	Criterio
5	Muy Probable	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
4	Probable	El evento ocurre a menudo
3	Posible	El evento ocurre a veces
2	Improbable	El evento es posible pero raramente ocurre
1	Muy Improbable	Escasa posibilidad de ocurrencia.

Fuente: (COSO, 2004)

Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 17. Escala del Nivel de control

Calificación	Evaluación	Criterio
5	Muy bueno	Los controles funcionan según lo planeado.
4	Bueno	Los controles están bien diseñados pero tienen oportunidades de mejoras.
3	Mejorable	Los controles se ejecutan pero requieren ajustes.
2	Desconocido	Los controles son limitados
1	Insuficiente	Los controles no operan según lo planeado

Fuente: (COSO, 2004)

Elaboración: Las autoras

Los reportes que se desprenden producto de la evaluación de riesgos son:

4.7.2.2 Matriz de Riesgo Residual

El Mapa de Riesgos Residuales es una representación gráfica del resultado de las puntuaciones del riesgo residual, es decir, de la puntuación del riesgo inherente – puntuación de actividades de control x 2.

Está diseñado para facilitar la visualización de las puntuaciones de acuerdo a la siguiente sub-categorización:

- **Riesgo Alto** - Esta categoría representa los riesgos más importantes y críticos de la Compañía que requieren respuesta inmediata.
- **Riesgo Medio** – Estos son riesgos importantes que pueden convertirse en altos en el futuro. Estos riesgos deben ser administrados regularmente como proceso rutinario de la Compañía y deben monitorearse y reportarse periódicamente su estado.
- **Riesgo Bajo** – Estos son los riesgos relevantes del negocio que son administrados por personal operativo, pero que en la actualidad no representan un riesgo significativo para el negocio.

Luego de haber realizado los talleres focales y las encuestas a los funcionarios de la compañía Ecocert SA, se pudo identificar y evaluar los riesgos con enfoque en los más significativos. Para mayor ilustración ver las figuras N° 11 - 14 donde se observan la posición resultante de a la evaluación de riesgos ubicados en la Matriz de riesgos residual.

A continuación se muestran los riesgos más críticos y los que generarán planes de acción.

Cuadro N° 18. Lista de Riesgos Críticos

Riesgo	Riesgo Inherente	Riesgo Residual	Nivel de control	Rango	Respuesta al Riesgo
Tributario	19.32	13.91	2.40	Riesgo Alto	Mejorar
Acreditación	22.00	13.20	3.00	Riesgo Alto	Mejorar
Medición y Monitoreo	15.96	12.77	2.00	Riesgo Alto	Mejorar
Ventas	14.40	11.52	2.00	Riesgo Alto	Mejorar
Societario	12.92	10.85	1.80	Riesgo Alto	Mejorar
Análisis de Precios	12.80	9.73	2.20	Riesgo Alto	Mejorar
Control Interno	11.56	9.71	1.80	Riesgo Alto	Mejorar
Cobranza	12.32	7.39	3.00	Riesgo Alto	Mejorar
Evaluación del Servicio	7.68	7.07	1.40	Riesgo Alto	Mejorar
Gestión de la Continuidad	7.36	6.77	1.40	Riesgo Alto	Mejorar
Políticas y Procedimientos	20.24	8.91	3.80	Riesgo Alto	Monitorear
Ambiente de Control	13.68	8.76	2.80	Riesgo Alto	Monitorear
Competencia	12.24	7.34	3.00	Riesgo Alto	Monitorear
Estructura Organizacional	10.24	6.14	3.00	Riesgo Medio	Monitorear
Administración del Efectivo	11.20	5.82	3.40	Riesgo Medio	Monitorear
Modelo de Gestión	9.52	5.71	3.00	Riesgo Medio	Monitorear
Relación con Clientes	12.88	5.67	3.80	Riesgo Medio	Monitorear
Presupuestos y Proyecciones	9.36	5.24	3.20	Riesgo Medio	Monitorear
Evaluación de Calidad	7.92	2.85	4.20	Riesgo Bajo	Aceptar
Seguridad Laboral	4.32	2.07	3.60	Riesgo Bajo	Aceptar

Elaboración: Las autoras

4.7.3 Respuesta a los riesgos y Actividades de control

Una vez identificados los riesgos relevantes, la Gerencia debe determinar cómo responder a ellos, las respuestas pueden ser: evitar, reducir, compartir o aceptar dicho riesgo.

- ▶ **Evitar el riesgo**, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas.
- ▶ **Reducir el riesgo**, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- ▶ **Compartir o transferir el riesgo**, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.
- ▶ **Aceptar el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe

considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica. (Contraloría del Perú, 2008)

En la figura N° 18 se dan varios ejemplos de respuesta a los riesgos según la categoría.

Figura N° 18. Respuesta a los riesgos, según tipos posibles

EVITAR	• Reducir la expansión de servicios a nuevos mercados • Mantenimiento preventivo de equipos • Dejar de brindar un servicio altamente riesgoso
COMPARTIR	• Contratar outsourcing para manejar procesos del negocio • Compartir el riesgo con otras entidades. • Adquirir seguros.
REDUCIR	• Fortalecer el control interno en los procesos del negocio • Optimización de procedimientos. • Establecer límites operativos.
ACEPTAR	• Auto asegurarse contra pérdidas • Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo

Fuente: (COSO, 2004)
Elaboración: las autoras

Hay que tomar en cuenta que cada respuesta a un determinado riesgo implica algún costo directo en relación al beneficio que genera. Es decir hay que hacer una evaluación del costo beneficio.

Estas acciones se consolidarán en un Plan de implementación de los riesgos más críticos que debe ser revisado y monitoreado para que se cumplan con las actividades y fechas programadas.

4.7.4 Monitoreo

El monitoreo de los riesgos es una actividad continua. Se lo realiza a través de una combinación de diferentes actividades como son:

- a) Definir tolerancia y Límite de riesgos
- b) Monitoreo de planes de acción
- c) Validación de actividades de control por medio de Auditoría interna

► Definir tolerancia y Límite de riesgos

Estos límites deben haber sido propuestos por el coordinador de riesgos y aprobados por el Gerente general de la compañía.

A continuación se muestran las definiciones acordadas:

Cuadro N° 19. Definición de Tolerancia y Límite de riesgos

Capacidad del riesgo	La cantidad total de riesgo que el Grupo puede abarcar en la búsqueda de su misión, visión, objetivos del negocio y objetivos estratégicos generales.	\$ 50.000
Tolerancia al Riesgo	El máximo específico aplicable para cada categoría de riesgo considerando la magnitud de los riesgos que una organización está dispuesta a tomar para culminar su estrategia y objetivos.	\$ 10.000
Límites al riesgo	Límites para pérdidas operativas.	\$5.000

Fuente: (Ernts & Young, 2012)

Elaboración: las autoras

► **Monitoreo de los planes de acción**

El coordinador de Gestión de Riesgos debe mensualmente monitorear y revisar que el plan de implementación se lleve a cabo, así como informar a Gerencia si existen inhibidores o retrasos en la implementación.

► **Validación de Actividades de control por medio de Auditoría Interna**

Auditoría Interna juega un papel crítico en la validación de los controles y mitigantes claves del inventario de riesgos identificados para la Compañía. Deberá realizar las siguientes actividades:

1. Validar la existencia y la operación efectiva de las actividades de control/mitigación claves.
2. Identificar y señalar riesgos adicionales.

El reporte emitido por Auditoría Interna será utilizado como fuente de información para analizar si se requieren cambios en la probabilidad e impacto de los riesgos identificados para la Compañía, y la calificación de la actividad de control/mitigación.

4.7.5 Reporte de riesgos

Los resultados de las actividades de todo el proceso de Gestión de Riesgos deben ser documentados y reportados periódicamente a la Gerencia General

Como resultado de las actividades periódicas (identificación, evaluación y medición de riesgo), el inventario y mapas para los riesgos inherentes y residuales deben ser reportados a los interesados clave.

4.8 Matriz de roles y responsabilidades

Todo el personal tiene roles y responsabilidades dentro del proceso de Gestión de Riesgos, a continuación se presentan los roles y responsabilidades de personal en cada uno del proceso de Gestión de Riesgos:

Cuadro N° 20. Roles y responsabilidades

Niveles de la Organización	Identificación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Respuesta y mitigación de Riesgos	Monitoreo del riesgo	Reporte de Riesgo
Áreas Operativas y de soporte	Participar en los procedimientos de identificación y priorización de riesgos, es decir, en las encuestas de riesgos, sesiones de trabajo y entrevistas	Comprender los criterios de medición de riesgos.	Participar en las recomendaciones y definir planes de acción.	Implementar las acciones definidas en los planes de acción	Informe con los principales riesgos, indicadores y rendimiento vs. tolerancia.
	Identificar, evaluar y escalar nuevos riesgos conforme se identifiquen	Participar en las encuestas de riesgo, sesiones de trabajo y entrevistas para ayudar a evaluar y priorizar los riesgos clave del negocio.	Acordar la viabilidad de las recomendaciones y plan de implementación propuesto por el Equipo de Monitoreo de Riesgo.	Colaborar y brindar apertura para la realización de la auditoria interna.	Informe de estado de los planes de implementación así como proponer nuevos planes a la Gerencia cuando sea necesario.
Coord. Riesgos	Realizar los procedimientos de identificación de riesgos (De escritorio y de campo).	Desarrollar y obtener un consenso sobre los elementos de evaluación de riesgos, los criterios y la escala.	Proveer recomendaciones para mitigar riesgos residuales.	Monitorear y reportar avances de los planes de implementación	Consolidar y compilar todos los datos recibidos de la función operativa y de soporte.
	Agregar riesgos identificados por la las áreas operativas y de soportes y construir el inventario de riesgos.	Coordinar y ejecutar los talleres de evaluación de riesgos.	Desarrollar plan de implementación.	Destacar las situaciones que exceden los niveles de tolerancia.	Presentar los resultados al Gerencia General y, finalmente, Gerencia General y Directorio.
Gerencia General	Revisará y aprobará el inventario de riesgos así como la integridad de los riesgos identificados.	Revisar y aprobar los criterios de medición de riesgos y el modelo de aplicación.	Evaluar la suficiencia de las recomendaciones y plan de implementación.	Supervisar periódicamente la implementación de planes de acción como un tema permanente en su agenda.	Revisar en detalle la información entregada por la función operativa y de soporte y acumulada por Coordinador de gestión de Riesgo.
	Contribuir con riesgos claves y elementos específicos del inventario de riesgos.	Participar en el proceso de evaluación de riesgos.	Controlar la implementación de los planes desarrollados.	Recibir, revisar, evaluar y aprobar reportes de cambios en probabilidad e impacto de riesgos.	Examinar la información relacionada incluyendo tendencias, el estatus de los planes de implementación.

4.9 Planes de acción riesgos críticos



PLANES DE ACCIÓN

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Estratégicos

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
1	Medición y Monitoreo	Fallas en no evaluar el desempeño y productividad de la empresa de acuerdo a las metas establecidas del negocio.	Mejorar	Diseñar e implementar indicadores de acuerdo a cada cargo, para lo cual se debe realizar las siguientes actividades: 1.- Establecer los objetivos de cada cargo. 2.- Definir parámetros de medición y metas. 3.- Definir reuniones de planificación estratégica cada semana. 4.- Diseñar medidas correctivas en caso de desvíos de los indicadores así como también definir incentivos por cumplimiento.	Héctor Aguilar	oct-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Estratégicos

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
2	Análisis de Precios	Fallas en analizar adecuadamente las presiones en los precios de la competencia; con el fin de incrementar y mantener la participación de mercado y obtener las metas de ingresos.	Mejorar	1) Actualizar el tarifario definido por la empresa, en función del mercado y la competencia. 2) Implementar un informe de análisis de rentabilidad por cliente.	Héctor Aguilar	Nov-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Operativos

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
3	Ventas	Inadecuado manejo de gestión para concretar las ventas.	Mejorar	<u>Presupuesto:</u> 1.- Revisión del presupuesto de ventas mensualmente. 2.- Tomar medidas correctivas en caso de desviaciones al presupuesto. <u>Estrategias de ventas:</u> 1.- Diversificar los canales de venta por ejemplo: telefónico, por correo, venta personal etc. 2.- Capacitar al personal de ventas en " técnicas de ventas". 3.- Realizar un análisis de la competencia y en lo posible un benchmarking de ciertos parámetros. 4.- Mejorar las relaciones públicas de la empresa: presencia en instituciones que fomentan la certificación orgánico ejemplo: PRO Ecuador, cámara de industrias etc. <u>Nuevos Clientes:</u> 1.- Con la lista de operadores orgánicos publicados por Agrocalidad, enviar cartas de presentación de los servicios. 2.-Hacer un cronograma de visitas a clientes potenciales.	Héctor Aguilar	Dic-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Operativos

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
4	Evaluación del Servicio	Fallas en no contar con procesos de evaluación del servicio con los clientes para garantizar la calidad del mismo.	Mejorar	Realizar encuestas de satisfacción del servicio, para lo cual se deben establecer los siguientes parámetros: 1) Definir responsable de la ejecución y seguimiento. 2) Diseño de las encuestas, los aspectos que se necesitan conocer del cliente en relación al servicio: ejemplos calidad del servicio, opinión del servicio, cumplimientos de tiempos de entrega, etc. 3) Definir el medio de envío o realización de la encuesta: físicamente, por correo, por suscripción a un software etc. 4) Análisis de los resultados para mejorar servicio.	Iliana Cartagena	nov-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Operativos

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
5	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.	Mejorar	Diseñar e implementar un Plan de contingencias en caso de un evento inesperado que cause interrupción en el negocio. Para lo cual se deben establecer: 1) Definir procesos críticos del negocio. 2) Análisis de riesgos específicos considerando factores físicos y tecnológicos. 3) Plan de respuesta ante cada riesgo. 4) Difundir y socializar a los empleados el Plan. 5) Realizar pruebas del plan para probar su funcionamiento.	Héctor Aguilar	sep-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Regulatorios

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
6	Societario	Falla en que no se cumplan las obligaciones societarias de la Compañía y requerimientos de los organismos de control Falta de una adecuada planificación del flujo de efectivo en caso de suscitarse multas por parte de organismos de control.	Mejorar	1) Solicitar un reporte a la Superintendencia de Compañías sobre las actas y documentos pendientes de entregar (CCO). 2) Contratar los servicios de un especialista en temas societarios para regularizar las actas pendientes. 3) Diseñar un calendario de obligaciones societarias.	Héctor Aguilar Fanny Cevallos	jun-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Regulatorios

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
7	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.).	Mejorar	1) Analizar la factibilidad de contratar un CPA, ya que la parte tributaria la maneja un contador externo. 2) Generar listas de obligaciones pendientes con el SRI: anexos, declaraciones, lista de accionistas etc. y analizar el impacto de multas y sanciones por atrasos. 3) Diseñar un calendario de presentación y pagos de obligaciones con el SRI.	Héctor Aguilar Fanny Cevallos	jun-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Regulatorios

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
8	Regulatorio	Acreditación	Mejorar	Diseñar un cronograma de actividades, con el fin de cumplir los tiempos para pedir la acreditación con el OAE. 1) Cerrar las no conformidades de auditorías pasadas por el OAE. 2) Lista de documentos necesarios para la acreditación: que instituciones la generan y tiempos para cumplirlos. 3) Delegar responsables de ejecución por cada actividad.	Ilana Cartagena	jul-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Financieros

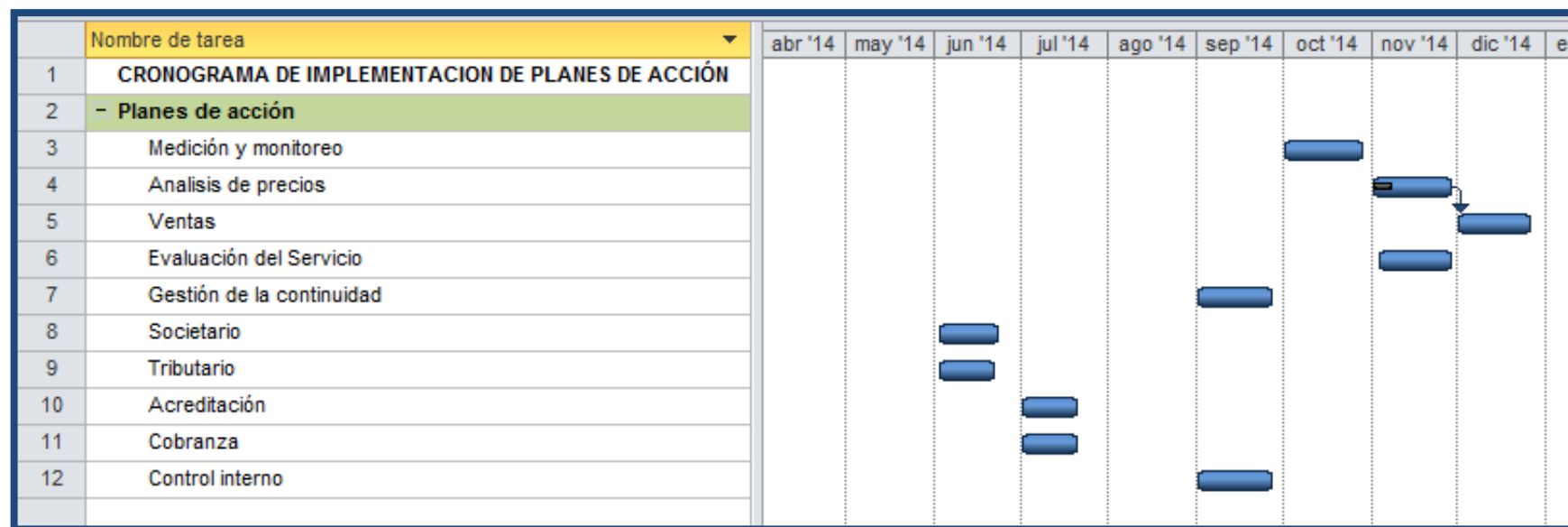
N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
9	Cobranza	Incapacidad para recibir el nivel óptimo de pagos como consecuencia servicios prestados sobre la base de precios acordados.	Mejorar	Mejorar los mecanismos de cobranzas, realizando lo siguiente: 1.- Definir políticas de cobro. 2.- Implementarlas y difundir al personal de cobranzas la política de cobro. 3.- Establecer indicadores de cobrabilidad y antigüedad de cartera.	Héctor Aguilar Fanny Cevallos	jul-14

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Financieros

N°	Nombre Riesgo	Descripción	Respuesta al Riesgo	Plan de Respuesta al Riesgo		
				Descripción	Responsable	Fecha
10	Control Interno	Inadecuado control interno que conlleva a no tener una seguridad razonable en el logro de objetivos	Mejorar	Incorporar actividades de control con el fin de salvaguardar los activos de la compañía y la fiabilidad de los registros contables. Estas son: 1. Sistema de autorización y aprobaciones (pagos proveedores , caja chica, nómina, transferencias, facturación etc.) 2. Segregación de funciones entre el que factura y cobra. 3. Controles contables: revisión de conciliaciones bancarias, verificación de transacciones contables etc. 4. Fiabilidad de los reportes contables y financieros.	Héctor Aguilar	sep-14



Cuadro N° 21. Cronograma de implementación de Planes de acción

Elaboración: las autoras

Como se observa el cronograma de implementación según las fechas compromiso, la implementación de los primeros diez planes de acción se los hará en un período de 7 meses.

4.10 Conclusiones

En función de los objetivos planteados y según los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Para implementar y mantener con éxito el Modelo de Gestión de Riesgos bajo la metodología ERM es importante que la Gerencia General y el restante de personal estén comprometidos e involucrados según los roles y actividades descritas en el Modelo.
2. Para poder determinar los procesos y subprocesos se procedió a realizar la cadena de valor, que es un aspecto básico para el entendimiento y diagnóstico de la situación actual de la empresa. La cadena de valor ofrece una comprensión de los procesos claves y las actividades soportes del negocio lo cual fue el punto de inicio para comenzar a identificar riesgos.
3. El riesgo está presente en todos los procesos claves de la compañía, en mayor o menor nivel, y esto depende de la efectividad de los controles implementados. La Gerencia General así como el personal clave de la compañía obtuvieron un reconocimiento y entendimiento más amplio de los riesgos del negocio, es así que se identificaron durante las diferentes sesiones de trabajo 42 riesgos categorizándolos en estratégicos, operativos, regulatorios y financieros.
4. La metodología de riesgos COSO ERM ofrece muchas técnicas y conceptos importantes los cuales fueron claves a la hora de diseñar el Modelo de Gestión de Riesgos, el desarrollo del modelo dependió de la estructura, procesos, cultura y nivel de gestión de la compañía Ecocert Ecuador S.A. La implementación de este modelo agregará valor a la compañía en la medida que contribuirá al logro de sus objetivos, lo cual reforzará la relación de la compañía con sus *stakeholders*.
5. De la lista de riesgos identificados, se escogieron los 20 riesgos más significativos del negocio para aplicar la metodología y técnicas de evaluación de riesgos. Con los resultados obtenidos se priorizaron los riesgos y se elaboró conjuntamente con los responsables de cada riesgo planes de acción de los 10 riesgos más críticos.

Para la implementación de los Planes de acción el recurso clave es el tiempo invertido de parte de los responsables para ejecutar cada plan, el éxito de la implementación dependerá del cumplimiento de las actividades dentro de las fechas establecidas, así como la aplicación del todo el proceso de Gestión de Riesgos.

4.11 Recomendaciones

Producto de las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. La compañía debe difundir y comunicar el Modelo de Gestión de Riesgos, así como los roles y responsabilidades del personal dentro del proceso de riesgos. ERM es una metodología de procedimiento continuo, que debe ser sostenido y comunicado en todos los niveles de la compañía.
2. Se recomienda optimizar los procesos dentro de la cadena de valor identificada, éstos deben ser estudiados con mayor profundidad, para que se identifiquen actividades que no agreguen valor a los servicios, así como reforzar aquellos que no se están realizando de manera eficiente, el oportuno tratamiento de los riesgos y la ejecución de las mejoras o estrategias de mitigación ayudará a cumplir con este objetivo.
3. Como parte del piloto del Diseño de Gestión de Riesgos, se realizó la evaluación de 20 riesgos. La compañía debe establecer un cronograma para completar la evaluación de los riesgos restantes. Se hace énfasis que los riesgos son dinámicos, es por eso la importancia de monitorearlos como parte de una actividad recurrente.
4. Se recomienda implementar las actividades establecidas en los planes de acción para lo cual se elaboró un cronograma de implementación como se observa en el Cuadro N° 21, el tiempo estimado según las fechas compromiso es de 7 meses. El reporte de los avances de implementación debe presentarse periódicamente a la Gerencia General, esto con el fin de dar el seguimiento y responder de manera oportuna en caso de retrasos. En este caso se deberá asignar un responsable para que coordine las actividades definidas dentro del proceso, es decir el “Coordinador de Riesgos” cuyas responsabilidades se encuentran descritas en la matriz de

roles y responsabilidades, en primera instancia este rol puede ser desempeñado por la Coordinadora de Gestión de calidad y luego cuando el proyecto tome fuerza y presente los resultados esperados, se debe analizar la factibilidad de contratar un Coordinador de Riesgos.

5. La matriz de riesgo residual considera a las actividades de control han sido diseñadas y se encuentran operando efectivamente. Se recomienda a la compañía efectuar una revisión independiente que determine la efectividad de los controles internos en cuya operación se confía. Es por esto que se sugiere la incorporación de una revisión de Auditoría, ésta puede ser interna o corporativa.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Bureau veritas.com. (s.f.). *Bureau veritas*. Recuperado el 2014, de http://www.bureauveritas.com.mx/wps/wcm/connect/bv_commx/local/services+sheet/service_sheet_14781
- CCEE. (2005). *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de <http://www.ccee.edu.uy/>
- Contraloría del Perú. (2008). *Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado*. Lima.
- COSO. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado*. EEUU.
- COSO. (2004). *Técnicas de aplicación ERM*. EEUU.
- DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo nacional de Estadística(DANE)*. Recuperado el 3 de febrero de 2014, de Departamento Administrativo nacional de Estadística(DANE): http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- De Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de Riesgos financieros*. México: Limusa.
- Drucker, P. F. (1977). *Management, and Abridged and Revised* . London: Sevent printing.
- Ecocert S.A. (s.f.). *Group Ecocert*. Recuperado el mayo de 2013, de Group Ecocert: <http://www.ecocert.com/es>
- Ernts & Young. (2012). *Guía referencial Gestión de Riesgos* . Guayaquil.
- Estupiñán Gaitan, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Medellín: Eco Ediciones .
- Gonzalez Cueto, A., & Pando Franco , M. (2007). La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control interno. *Revista Cuba Siglo XXI*, 1-4.
- Herbals Nature. (s.f.). *Herbals Nature*. Recuperado el febrero de 2014, de Herbals Nature: <http://cosmeticaecologica natural.com/es/content/18-certificado-ecocert>
- Hernan, F. (2012). *GRIESGOS*. eCUADOR: TITO.

IFOAM. (s.f.). *Federación internacional de movimientos de Agricultura Organica*.

Recuperado el 2013 de 6 de 2014, de <http://www.ifoam.org/en/organic-landmarks/definition-organic-agriculture>

Kaplan Meier, E. L. (1958).

Mantilla, S. (2004). *Auditoria del Control interno*. Guayaquil: Norma.

MARSH Risk consulting. (s.f.). <http://spain.marsh.com>. Recuperado el enero de 2014, de http://spain.marsh.com/Portals/52/Documents/130618_MRC%20GESTION%20ESTRATEGICA%20RIESGO.pdf

Martinez Ponce de León, J. G. (2001). *Introducción al analisis de riesgos*. Mexico: Editorial Limusa.

Martinez, M. (s.f.). *Los Grupos Focales de Discusión como método de investigación*.

Recuperado el febrero de 5 de 2014, de <http://miguelmartinezm.atspace.com/gruposfocales.html>

Morales, F. (18 de MAyo de 2010). *Pensamiento Imaginactivo*. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de Pensamiento Imaginactivo: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

PWC, IAI. (2013). *Control interno-Marco integrado/ Resumen ejecutivo*. España: PWC, Instituto de auditores internos.

Salgador Zorrilla, J. P. (7 de Septiembre de 2008). @Gerencie.com. Recuperado el 3 de Septiembre de 2013, de @Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/administracion-de-los-riesgos-financieros.html>

Wikipedia. (8 de marzo de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el enero de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/International_Food_Standard

Wikipedia. (2014 de Enero de 2014). Recuperado el febrero de 5 de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

ANEXOS

Anexo N° 1. Carta de Autorización Ecocert Ecuador S.A.



Guayaquil, 18 de Septiembre de 2013

Señores
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Facultad de Ciencias Administrativas
Ciudad.-

De mis consideraciones,

Yo, HECTOR AGUILAR ROBALINO como representante legal de la compañía Ecocert Ecuador S.A, por medio de la presente autorizo a las Srtas. MARIA CRISTINA CANO y FLOR MARIA VARGAS con cédulas de ciudadanía # 0924713068 y 0922097712, a acceder a la información estratégica de la compañía para la elaboración de su Proyecto de Investigación " Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos ERM para la compañía Ecocert Ecuador S.A." , esperando que la misma sea para fines estrictamente académicos y cuyo resultado sea un aporte para nuestra empresa.

Sin más que hacer referencia, atentamente;

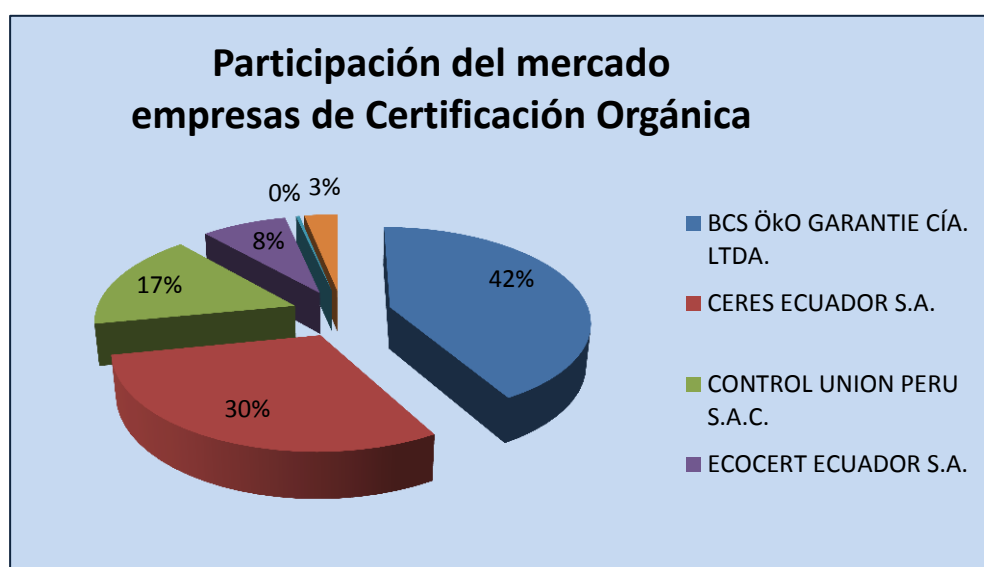
Ing. Héctor Aguilar Robalino
Gerente General
Ecocert Ecuador S.A.



Anexo N° 2. Participación del mercado Ecocert Ecuador S.A.

BCS Öko GARANTIE CÍA. LTDA.	CERES ECUADOR S.A.	CONTROL UNION PERU S.A.C.	ECOCERT ECUADOR S.A.	ICEA ECUADOR	QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS)	Total Operadores orgánicos
119	86	47	23	1	9	285
42%	30%	16%	8%	0%	3%	100%

Fuente: Agrocalidad (Base de datos Operadores Orgánicos del 2011 al 2013)
Elaborado por las autoras



Anexo N° 3. Carta de validación de resultados

Certifico que los resultados producto de las reuniones para identificar los riesgos más significativos de la compañía, así como la aplicación de encuestas para valorar los riesgos han sido revisados, validados y aprobados.

Los resultados serán datos claves para generar actividades que formarán parte del Plan de implementación del Modelo de Gestión de Riesgos para la compañía Ecocert Ecuador S.A. a la cual represento.



Ing. Héctor Aguilar Robalino

Gerente General

ECOCERT Ecuador S.A.

Anexo N° 4. Modelo de encuestas utilizadas

Nota: Estos son print de pantallas de las encuestas vía web que se enviaron a los participantes de los talleres.



**Talleres
Evaluación de Riesgos**

Riesgos Estratégicos - MODELO DE GESTIÓN

1.- Riesgo Modelo de Gestión

Fallas en no contar con un modelo de gestión definido que guíe el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Siguiente->

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online encuestafacil.com

¿Necesita tu empresa una red privada corporativa?. Prueba makeanet.com



**Talleres
Evaluación de Riesgos**

Riesgos Estratégicos - MODELO DE GESTIÓN

2.- Riesgo Inherente - Impacto x Probabilidad

El riesgo inherente es la medida del impacto potencial y la probabilidad de materialización de un riesgo determinado, sin considerar el efecto de los controles correspondientes y/o actividades de mitigación aplicadas.

*1. ¿ Que impacto tiene el riesgo de Modelo de gestión?

☐ 1. Insignificante

☐ 2. Mínimo

☐ 3. Moderado

☐ 4. Grave

☐ 5. Catastrófico

<-Anterior Siguiente->



Talleres Evaluación de Riesgos



Riesgos Estratégicos - MODELO DE GESTIÓN

[Abandonar->](#)
[Continuaré más tarde](#)

3.- Riesgo Inherente -Probabilidad del riesgo

Representa la probabilidad de materialización de un riesgo, sin considerar las actividades de control.

***2. ¿Que probabilidad tiene de que ocurra el riesgo de Modelo de Gestión?**

- ☐ 1. Muy improbable
- ☐ 2. Improbable
- ☐ 3. Posible
- ☐ 4. Probable
- ☐ 5. Muy Probable

[<-Anterior](#)
[Siguiente->](#)

75%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.



Talleres Evaluación de Riesgos



Riesgos Estratégicos - MODELO DE GESTIÓN

[Abandonar->](#)
[Continuaré más tarde](#)

4.- Nivel de control/ Mitigación

Los controles de gestión y/o actividades de mitigación son los procesos y estrategias de la empresa para mitigar un riesgo específico.

***3. ¿Que Nivel de control existe para minimizar el riesgo de Modelo de Gestión?**

- ☐ 1. Insuficiente
- ☐ 2. Desconocido
- ☐ 3. Mejorable
- ☐ 4. Bueno
- ☐ 5. Muy bueno

[<-Anterior](#)
[Fin->](#)

100%

Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Anexo N° 5. Funciones de los departamentos Ecocert Ecuador S.A.

La Gerencia General

La Dirección del organismo es asegurada por el Gerente General conforme a los estatutos de la empresa. Además de su responsabilidad de Gerente General, sus estatutos le confieren la posibilidad de formular asuntos de política en relación al contenido y funcionamiento del proceso de certificación, de administración de finanzas y de recurrir a personas externas o al Comité para ciertas actividades definidas dentro del organismo. Asume también la responsabilidad de la ejecución de la evaluación así como de las decisiones de certificación.

El Gerente General actúa de acuerdo a las disposiciones dictadas en los estatutos de la empresa, la norma ISO 65 y el Manual de Calidad de la empresa.

Si por cualquier motivo llegara faltar la figura del Gerente General, él deberá delegar sus funciones al Responsable del Departamento de Personal y Administración mediante una carta que explique los motivos de su ausencia.

Departamento de Calidad

- ✓ Implementar el sistema calidad;
- ✓ Estudiar la política de calidad de la empresa;
- ✓ Crear grupos de trabajo y programación de reuniones semanales;
- ✓ Sensibilizar el personal a la calidad;
- ✓ Elaborar la documentación de calidad (manual de calidad, procedimientos, instrucciones, formularios, listas...);
- ✓ Socializar el sistema de calidad;
- ✓ Aplicar el sistema de calidad;
- ✓ Ejercer autoridad funcional sobre los empleados en el ámbito de la calidad;
- ✓ Representar a la compañía en eventos nacionales e internacionales(ferias, reuniones, seminarios, etc.) concernientes a la calidad;
- ✓ Representar la Gerencia ante los diferentes servicios y organismos exteriores para la aplicación del dispositivo de garantía de calidad respetando la norma ISO 65, para seguir, mejorar y controlar su aplicación y su eficacia;
- ✓ Realizar seguimientos concerniente la calidad de los proyectos;
- ✓ Implementar sistemas de seguridad de toda la información de la base de datos concerniente a la certificación y la calidad

- ✓ Informar a la Gerencia del estado y funcionamiento del Sistema de Calidad
- ✓ Asegurar que los ensayos, inspecciones, auditorías internas y certificaciones se realizan tal y como pide la norma ISO 65.

Departamento de personal y administración

- ✓ Responsable de personal;
- ✓ Seguimiento administrativo de los clientes;
- ✓ Respuesta al correo administrativo;
- ✓ Datos de los clientes, inspectores y contactos;
- ✓ Apoyo a los inspectores;
- ✓ Contratos y cobros de los inspectores;
- ✓ Actualizar el expediente de los inspectores
- ✓ Asistir a la gerencia en junta de socios y trámites gerenciales;
- ✓ Cobros a clientes;
- ✓ Pago a proveedores;
- ✓ Verificar y pagar facturas de proveedores;
- ✓ Emitir las facturas;
- ✓ Seguimientos de los pagos;
- ✓ Seguimiento bancario;
- ✓ Preparación de los elementos para el contador;
- ✓ Seguimiento de la caja chica;
- ✓ Pensiones y seguro social;
- ✓ Pago de facturas de servicios públicos.

La síntesis de estos elementos permite al superior jerárquico determinar de manera objetiva si cada empleado responde satisfactoriamente a los criterios de competencia, independencia, imparcialidad y eficacia en la aplicación del manual de procedimientos de ECOCERT ECUADOR SA.

Departamento Inspección y certificación

- ✓ Actuar bajo la autoridad jerárquica del Gerente General;
- ✓ Establecer instructivos técnicos;
- ✓ Elaborar las cotizaciones;
- ✓ Elaborar las órdenes de misión;
- ✓ Planificar el calendario de las inspecciones;
- ✓ Realizar el seguimiento técnico de las solicitudes de certificación;
- ✓ Evaluar el reporte de inspección;

- ✓ Preparar las decisiones de certificación;
- ✓ Preparación de informes para el Comité de Certificación,
- ✓ Decidir junto con el Gerente General cuándo se delega al Comité de Certificación la toma de decisiones sobre proyectos que presenten casos especiales;
- ✓ Elaborar archivo físico de los proyectos y registro en la base de datos de ECOCERT ECUADOR SA;
- ✓ Enviar los certificados a los clientes.

El Responsable de Certificación puede delegar al Responsable de Inspección las tareas que estén relacionadas con la preparación de la inspección de los operadores.

Comité de Certificación

Según la GUIA INEN ISO/ICE 65:2006, para garantizar la independencia y la imparcialidad de la propuesta de certificación de ECOCERT ECUADOR SA, es indispensable la creación del Comité de Certificación. Sus atribuciones son las siguientes:

- Controlar la aplicación de los estándares y procedimientos de certificación, es decir las reglas de expedición de los certificados, de aplicación de los procedimientos de certificación y del plan de control;
- Hacer recomendaciones sobre las modificaciones de los procedimientos relacionados a los procesos de certificación a los que pertenecen.

Las disposiciones de funcionamiento y de constitución del Comité de Certificación y sus medios aseguran una acción totalmente imparcial.

El Comité de Certificación es un órgano de consultoría externa y no es considerado como personal de ECOCERT ECUADOR SA.

Como actor central de la certificación, el Comité de Certificación trata las solicitudes de recurso, de excepción y de reclamaciones que le conciernen.

Composición del comité de certificación de agricultura ecológica de ECOCERT ECUADOR SA.

Con el fin de garantizar la imparcialidad, el Comité incluye miembros proveedores de productos certificados y usuarios de marcas de conformidad. Representan un sector

de profesionales calificados. El Comité puede recurrir a expertos que no tendrán derecho de voto.

El Comité de Certificación de ECOCERT ECUADOR SA está conformado por:

- Un presidente
- Dos representantes de Productores;
- Un representante de Transformadores;
- Un representante de Exportadores.

Sub-contratantes

Los sub-contratantes pueden intervenir para pruebas y controles (laboratorios, prestatarios individuales, organismos de control). Según el caso, ellos:

- ✓ Son acreditados por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), excepcionalmente se podrán utilizar para la realización del muestreo y análisis necesarios para la certificación laboratorios de pruebas no acreditados por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), o por la entidad gubernamental competente en otros países, cuando las necesidades así lo aconsejen
- ✓ Presentan garantías de competencia, independencia y respeto de la confidencialidad suficientes para ECOCERT ECUADOR SA.

Inspectores

Los inspectores de ECOCERT ECUADOR SA, tienen las siguientes funciones:

- Preparar y organizar un plan de trabajo de la inspección a realizar;
- Realizar las inspecciones teniendo en cuenta los criterios de imparcialidad, competencia e independencia que rigen la inspección;
- Verificar y registrar de forma clara y fiable la conformidad del sistema de producción ecológico del operador con respecto al Reglamento de la Normativa de la Producción Orgánica Agropecuaria en el Ecuador (RNPOAE);
- Cumplir la función de comunicación con los operadores a nivel del contenido de la inspección, cambios en los reglamentos y los requisitos del sistema interno de control.

Anexo N° 6. Modelo Acta de compromiso-implementación del Modelo G.R.

ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

ACTA N° ____

FECHA:

ASUNTO: Acta de Compromiso de la Gerencia General para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos ERM.

En mi calidad de *Gerente General* manifiesto mi compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el sistema de Gestión de Riesgos.

Para dicho fin, me comprometo a conformar un equipo líder, el cual tendrá a su cargo la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos de la compañía. Este equipo será dotado de los recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.

Asimismo, expreso mi compromiso para el adecuado seguimiento y evaluación del Modelo de Gestión de Riesgos y convoca a todo el personal a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del Modelo de Gestión de Riesgos que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.

Ing. Héctor Aguilar Robalino
Gerente General
Ecocert Ecuador S.A.

Anexo N° 7. Lista de Verificación diagnóstico de la situación actual

LISTA DE VERIFICACIÓN : EVALUACIÓN DE RIESGOS					DOCUMENTO DE SOPORTE / COMENTARIOS
ELEMENTOS		SI	NO	N/A	
Planeamiento de la Administración de Riesgos					
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos		X		
2	La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos		X		
3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos		X		
4	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos		X		
Identificación de Riesgos					
5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo		X		
6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades.		X		
7	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos	X			Manual de calidad, se efectúan un análisis de posibles riesgos a los clientes.
8	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)		X		
Valoración de riesgos					
9	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)		X		
10	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)		X		
11	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados		X		
Respuesta al riesgo					
12	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados		X		
13	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos		X		

Anexo N° 8. Matriz de análisis de Riesgos Estratégicos

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Estratégicos - Parte 1/2

N°	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Riesgo	Riesgo Inherente		
					Impacto	Probabilidad	Nivel Riesgo Inherente
1	Estrategia e Iniciativas	Modelo de Gestión	Fallas en no contar con un modelo de gestión definido que guíe el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	¿Considera que ud, que la Gerencia General tiene excesivas reuniones que retrasan la toma de decisiones? ¿La alta gerencia toma todas las decisiones operativas?	3	3	10
2	Estrategia e Iniciativas	Medición y Monitoreo	Fallas en no evaluar el desempeño y productividad de la empresa de acuerdo a las metas establecidas del negocio.	¿Tiene la Compañía un proceso para monitorear el estatus de los proyectos? ¿Existe un proceso para monitorear regularmente el progreso de las actividades del negocio?	4	4	16
3	Estrategia e Iniciativas	Estructura Organizacional	La estructura de la compañía no se encuentra bien establecida ocasionando que la división y funciones del trabajo no esten claramente definidas.	¿Cree usted que la estructura organizacional , la asignación de autoridad y responsabilidad es clara y bien comunicada a los empleados? ¿La estructura organizacional se encuentra alineada con los objetivos corporativos y del negocio?	3	3	10
4	Dinámica del Mercado	Competencia	Fallas en anticiparse y responder a las acciones de los competidores, ya sean actuales o nuevos que ingresan al mercado de la certificación organica, lo cual afecta a las ventajas competitivas de la Compañía y/o a la habilidad para crecer.	¿Considera que su Compañía tiene la capacidad de tener inteligencia competitiva? ¿Está la Compañía sujeta a presión en torno a los precios de la competencia? ¿La Compañía se compara con la competencia o realiza Bechmarking?	4	3	12
5	Dinámica del Mercado	Análisis de Precios	Fallas en analizar adecuadamente las presiones en los precios de la competencia; con el fin de incrementar y mantener la participación de mercado y obtener las metas de ingresos.	¿Considera que la gestión comercial es eficaz y logra concretar la venta con el fin de alcanzar márgenes óptimos?	3	4	13

Matriz de Gestión de Riesgos ECOCERT ECUADOR S.A

Estratégicos - Parte 2/2

N°	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Control	Actividades de control	Responsable Actividades de Control	Riesgo Residual			
							Nivel de Control	Nivel Riesgo Residual	Rango	Respuesta al Riesgo
1	Estrategia e Iniciativas	Modelo de Gestión	Fallas en no contar con un modelo de gestión definido que guíe el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	¿Qué modelo de gestión maneja la Compañía?	1.-No tiene reuniones excesivas. 2.- En la mayoría de las decisiones operativas con excepción de las decisiones de certificación y levantamiento de no conformidades en la emisión del certificado. La compañía no cuenta con un modelo de gestión definido.	Héctor Aguilar	3	5.71	Riesgo Secundario	Monitorear
2	Estrategia e Iniciativas	Medición y Monitoreo	Fallas en no evaluar el desempeño y productividad de la empresa de acuerdo a las metas establecidas del negocio.	¿Cómo se utilizan los informes de monitoreo de proyectos y por quién? ¿Maneja la compañía indicadores de gestión?	No tienen informes de monitoreo./No manejan indicadores de gestión.	Héctor Aguilar	2	12.77	Riesgo Primario	Mejorar
3	Estrategia e Iniciativas	Estructura Organizacional	La estructura de la compañía no se encuentra bien establecida ocasionando que la división y funciones del trabajo no estén claramente definidas.	¿Cree ud que la estructura organizacional de la compañía esta bien definida y da soporte a todas las actividades del negocio?	1. No estan bien definidas por los empleados hay situaciones en las que alguna area quieren interferir en las decisiones de otra area. 2. Si esta alineada a los objetivos del negocio con oportunidades de mejora. La estructura actualmente si soporta las actividades del negocio.	Héctor Aguilar	3	6.14	Riesgo Primario	Monitorear
4	Dinámica del Mercado	Competencia	Fallas en anticiparse y responder a las acciones de los competidores, ya sean actuales o nuevos que ingresan al mercado de la certificación organica, lo cual afecta a las ventajas competitivas de la Compañía y/o a la habilidad para crecer.	¿Cómo se asegura la Compañía que otros proveedores no ofrezcan los mismos servicios a menor precio y con mejor calidad? ¿Cómo se asegura la Compañía de ingresar en nuevos mercados antes que la competencia?	1. No se realiza inteligencia competitiva. 2. Si esta sujeta a presion en precios. Un proyecto x \$ 6.000, la competencia cobraban \$ 3.000. 3. La compañía no realiza Bechmarking.	Héctor Aguilar	3	7.34	Riesgo Primario	Monitorear
5	Dinámica del Mercado	Análisis de Precios	Fallas en analizar adecuadamente las presiones en los precios de la competencia; con el fin de incrementar y mantener la participación de mercado y obtener las metas de ingresos.	¿Cómo la gestión comercial lleva a cabo el proceso de ventas? ¿Cómo se asegura la Compañía de proveer cotizaciones precisas para todos sus clientes de manera oportuna?	1. Si se realiza un análisis pero por sondeo con clientes, mas no es un proceso continuo. 2. Si, pero con oportunidades de mejora. 3. Si se manejan de manera oportuna a veces existen casos de demora.	Héctor Aguilar	2	9.73	Riesgo Primario	Mejorar

Anexo N° 9. Matriz de análisis de Riesgos Operativos

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Operaciones - Parte 1/2

No.	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Riesgo	Riesgo Inherente		
					Impacto	Probabilidad	Nivel Riesgo Inherente
6	Ventas y Marketing	Relación con Clientes	Falta del fortalecimiento del vínculo entre el cliente y la empresa. Fallas en la gestión de las necesidades del cliente en cuanto a las creación y/o modificación de los servicios interesados en contratar. Falla en el adecuado seguimiento de quejas y mejoras sugeridas por los clientes.	¿Considera Ud. que la Compañía mantiene buenas relaciones con sus clientes?	5	3	13
7	Ventas y Marketing	Ventas	Inadecuado manejo de gestión para concretar las ventas.	¿Manejan un presupuesto de ventas? ¿Cómo la compañía se asegura cumplir con las metas de ventas mensualmente?	5	3	14
8	Operaciones	Evaluación de Calidad	Inefectivo control de calidad. Incumplimiento del Manual de calidad de la compañía, sobre todo fallas en los tiempos de respuestas a los requerimientos por parte de los clientes.	¿La compañía evalúa la calidad a lo largo del procedimiento de certificación?	4	2	8
9	Operaciones	Evaluación del Servicio	Fallas en no contar con procesos de evaluación del servicio con los clientes para garantizar la calidad del mismo.	¿Cómo la compañía conoce los estándares de satisfacción por parte del cliente del servicio recibido?	2	5	8
10	Talento Humano	Seguridad Laboral	Causa de lesiones laborales por condiciones no adecuadas. Riesgo de demandas laborales. Riesgo de incumplimiento en auditorías laborales del organismo de control.	¿La Compañía ha presentado demandas laborales últimamente?	2	2	4
11	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.	¿Ha sido alguien asignado responsable del Plan de Continuidad del Negocio? ¿Existe algún proceso estándar para la planeación de la continuidad del negocio? ¿Los planes de continuidad de negocio son documentados y probados en una base anual?	5	2	7

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Operaciones - Parte 2/2

No.	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Control	Actividades de control	Dueño Actividades de Control	Riesgo Residual			
							Nivel de Control	Nivel Riesgo Residual	Rango	Respuesta al Riesgo
6	Ventas y Marketing	Relación con Clientes	Falta del fortalecimiento del vínculo entre el cliente y la empresa. Fallas en la gestión de las necesidades del cliente en cuanto a las creación y/o modificación de los servicios interesados en contratar. Falla en el adecuado seguimiento de quejas y mejoras sugeridas por los clientes.	¿Cómo y con qué frecuencia la Compañía mide el nivel de satisfacción del cliente? ¿Qué actividades se llevan a cabo para asegurar la buena relación con sus clientes?	1.- La buena relación del cliente se puede medir informalmente a través de la renovación de la certificación. 2.- No se hace medición del nivel de satisfacción del cliente. 3. Escenario A: cuando se cumplen con los tiempos previstos para la entrega del certificado existe un contacto antes, durante y después del todo el proceso. Escenario B: No se puede asegurar que existe comunicación efectiva o notificación al cliente cuando existen atrasos en la entrega del certificado.	Héctor Aguilar	4	5.67	Riesgo Secundario	Monitorear
7	Ventas y Marketing	Ventas	Inadecuado manejo de gestión para concretar las ventas.	¿Cómo se mide el cumplimiento de las metas de ventas?	Se establece un presupuesto o metas de ventas mensualmente, pero se mide trimestralmente.	Héctor Aguilar	2	11.52	Riesgo Primario	Mejorar
8	Operaciones	Evaluación de Calidad	Inefectivo control de calidad. Incumplimiento del Manual de calidad de la compañía, sobre todo fallas en los tiempos de respuestas a los requerimientos por parte de los clientes.	¿De que manera la compañía asegura que todos los proyectos cuenten con la calidad en toda su instancia.	Se hacen evaluaciones a los inspectores, pero no existen retroalimentaciones inmediatas y al término de año. Pendientes entrega de formato	Iliana Cartagena	4	2.85	Riesgo No Significativo	Aceptar
9	Operaciones	Evaluación del Servicio	Fallas en no contar con procesos de evaluación del servicio con los clientes para garantizar la calidad del mismo.	¿Cuál es el procedimiento aplicado para conocer el nivel de satisfacción del servicio?	No tienen ningún procedimiento.	Iliana Cartagena	1	7.07	Riesgo Primario	Mejorar
10	Talento Humano	Seguridad Laboral	Causa de lesiones laborales por condiciones no adecuadas. Riesgo de demandas laborales. Riesgo de incumplimiento en auditorías laborales del organismo de control.	¿Se toman en cuenta las condiciones laborales de los empleados?	1. Nunca han tenido demandas laborales. 2. Si se toman en cuenta condiciones laborales como la ergonomía y buen ambiente en instalaciones. 3. La empresa no tiene mas de 50 trabajadores, no es objeto de Auditoría por el IESS del Sistema de seguridad Obligatorio. Tampoco como para contratar un Técnico en Seguridad labral.	Julio Aguayo	4	2.07	Riesgo No Significativo	Aceptar
11	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.	¿Cuál es el proceso para la planificación de continuidad del negocio? ¿Cómo mantiene o recupera la Compañía las operaciones críticas del negocio? ¿Cómo se asegura la Compañía que los planes de continuidad de negocio son probados y actualizados?	No tienen Plan de contingencias en caso de un suceso inesperado. Los planes de continuidad estan en centralizado en la Matriz.	Héctor Aguilar	1	6.77	Riesgo Primario	Mejorar

Anexo N° 10. Matriz de análisis de Riesgos Regulatorios

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Regulatorio- Parte 1/2

No.	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Riesgo	Riesgo Inherente		
					Impacto	Probabilidad	Nivel Riesgo Inherente
12	Gobierno (Dirección)	Ambiente de Control	Falencias en establecer un buen ambiente de control que defina el accionar de una entidad	¿Cree usted que el ambiente de control de la Compañía es adecuado? ¿La compañía se asegura que sus empleados cumplan las políticas y procedimientos? ¿La compañía realiza el análisis del no cumplimiento de políticas y procedimientos? Aplica acciones disciplinarias?	4	4	14
13	Gobierno (Dirección)	Políticas y Procedimientos	Falencias de la administración en crear e informar las políticas y procedimientos de la compañía resultando posibles incumplimientos con las guías regulatorias y con empleados que no tienen conocimientos claros de las mismas	¿Conoce las políticas y procedimientos de la Compañía?	4	5	20
14	Regulatorio	Societario	Falla en que no se cumplan las obligaciones societarias de la Compañía y requerimientos de los organismos de control Falta de una adecuada planificación del flujo de efectivo en caso de suscitarse multas por parte de organismos de control.	¿Se han pagado multas por atrasos o incumplimiento en la información financiera solicitada a la empresa?	3	4	13
15	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.).	¿La Compañía cuenta con procesos para evaluar y planificar el impacto de los cambios legales y normativos, estatales / locales e internacionales? ¿La Compañía cuenta con procesos para evaluar el cumplimiento con leyes y reglamentos existentes?	4	5	19
16	Regulatorio	Acreditación	Fallas en no realizar a tiempo la gestión necesaria para obtener la acreditación que permita operar a la compañía	¿Han tenido retrasos en la entrega de documentación para la acreditación al organismo o ente de control?	5	4	22

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Regulatorio- Parte 2/2

No.	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Control	Actividades de control	Dueño Actividades de Control	Riesgo Residual			
							Nivel de Control	Nivel Riesgo Residual	Rango	Respuesta al Riesgo
12	Gobierno (Dirección)	Ambiente de Control	Falencias en establecer un buen ambiente de control que defina el accionar de una entidad	Cómo es monitoreado y evaluado la efectividad del ambiente de control? ¿Cuál es la labor de auditoría interna dentro de la Compañía? ¿Como la compañía evalúa el no cumplimiento de políticas y procedimientos? ¿El no cumplimiento de políticas y procedimientos queda documentado? ¿Se toman acciones disciplinarias?	1. El ambiente de control no es monitoreado ni evaluado de ninguna manera, es una gestión del día a día. 2. Las auditorías internas son enfocadas a la parte operativa, en cumplimiento con los organismos regulatorios (OAE; Agrocalidad). 3. No se evalúan. 4. No se lleva un control de los desvíos en las políticas y procedimientos. La compañía tiene un control interno básico.	Julio Aguayo	2.80	8.76	Riesgo Primario	Monitorear
13	Gobierno (Dirección)	Políticas y Procedimientos	Falencias de la administración en crear e informar las políticas y procedimientos de la compañía resultando posibles incumplimientos con las guías regulatorias y con empleados que no tienen conocimientos claros de las mismas	¿Cuáles son las políticas y procedimientos? ¿Los utiliza?	1. Cuentan con la certificación de la norma ISO 65.(Sistemas de Certificación) 2. Si y son sometidas a verificación por parte de los entes de control y existe un coordinador responsable para que la documentación se encuentre actualizada y vigente.	Ilana Cartagena	3.80	8.91	Riesgo Primario	Monitorear
14	Regulatorio	Societario	Falla en que no se cumplan las obligaciones societarias de la Compañía y requerimientos de los organismos de control Falta de una adecuada planificación del flujo de efectivo en caso de suscitarse multas por parte de organismos de control.	¿La compañía tiene o subcontrata personal capacitado para el cumplimiento y seguimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías?	1. La compañía subcontrata personal para este tipo de trabajo pero se han presentado incumplimientos por parte de ellos. Se pretende cambiarlo este año. 2. Haciendo la consulta con la Superintendencia de compañía la empresa no se le puede emitir un Certificado de cumplimiento de obligaciones debido a que tiene obligaciones pendientes. En el flujo de efectivo no se tienen previstas las multas por organismos de control.	Francisco Solórzano	1.80	10.85	Riesgo Primario	Mejorar
15	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.).	¿Qué procesos existen para evaluar el cumplimiento de la Compañía con leyes y reglamentos existentes? ¿Qué procesos se llevan a cabo para garantizar que sus socios y proveedores cumplan con las leyes y reglamentos aplicables?	1. se confía en la persona contratada para gestionar las obligaciones en temas tributarios, no hay un control específico. 2. Se ha incumplido con ciertas obligaciones en temas tributariosy se evidencia atrasos, ocasionando multas e intereses. Se cumplen con las leyes tributarias en cuanto a la facturación para sus clientes.	Francisco Solórzano	2.40	13.91	Riesgo Primario	Mejorar
16	Regulatorio	Acreditación	Fallas en no realizar a tiempo la gestión necesaria para obtener la acreditación que permita operar a la compañía	¿Cómo se lleva a cabo la planificación para preparar la documentación necesaria para la acreditación?	En el año 2012 , no se hizo los tramites de renovacion a tiempo lo que ocasionó una que estuvieran alrededor de 3 meses sin el permiso del OAE. Este es un grave riesgo ya que sus clientes no podían hacer exportaciones. No existe un cronograma que anticipe estas actividades de acreditación.	Ilana Cartagena	3.00	13.20	Riesgo Primario	Mejorar

Anexo N° 11. Matriz de análisis de Riesgos Financieros

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Financieros -Parte 1/2

No.	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Riesgo	Riesgo Inherente		
					Impacto	Probabilidad	Nivel Riesgo Inherente
17	Planificación y Asignación de Recursos	Presupuestos y Proyecciones	Fallas para presupuestar y proyectar de manera efectiva la información financiera para las operaciones que soportan todas las metas y objetivos estratégicos de crecimiento.	¿Considera que tiene la información necesaria para determinar los recursos requeridos para el logro de objetivos? ¿Cree usted que la compañía tiene un presupuesto anual que se considere eficiente? ¿Considera que los procesos de presupuestos anuales son controlados?	4	3	9
18	Liquidez y Crédito	Administración del Efectivo	Falencias en llevar un adecuado control en la administración del efectivo que garantice su disponibilidad para las operaciones de la compañía.	¿Considera que la compañía es capaz de mantener un flujo de caja adecuado para garantizar las operaciones de la compañía?	4	3	11
19	Liquidez y Crédito	Cobranza	Incapacidad para recibir el nivel óptimo de pagos como consecuencia servicios prestados sobre la base de precios acordados.	¿La compañía realiza monitoreos de cobranza y tasa de morosidad con respecto a las metas establecidas? ¿Considera que la Compañía tiene una estrategia de crédito en la cual se establezcan los principios para la concesión de créditos a clientes ?	4	3	12
20	Contabilidad	Control Interno	Inadecuado control interno que conlleva a no tener una seguridad razonable en el logro de objetivos	¿La Compañía ha experimentado alguna deficiencia significativa o material resultado de inadecuados controles financieros internos?	3	3	12

Matriz de Gestión de Riesgos

ECOCERT ECUADOR S.A

Financieros -Parte 1/2

No.	Categoría de Riesgo	Nombre Riesgo	Descripción	Ejemplo de Preguntas de Control	Actividades de control	Dueño Actividades de Control	Riesgo Residual			
							Nivel de Control	Nivel Riesgo Residual	Rango	Respuesta al Riesgo
17	Planificación y Asignación de Recursos	Presupuestos y Proyecciones	Fallas para presupuestar y proyectar de manera efectiva la información financiera para las operaciones que soportan todas las metas y objetivos estratégicos de crecimiento.	¿Cómo se maneja el proceso y elaboración de presupuestos y como es controlado? ¿Cómo se logran las desiciones de asignación de presupuestos? ¿como se manejan las desiciones de presupuestacion a las prioridades estrategicas o riesgos significativos?	La compañía si cuenta con un presupuesto anual, pero no es eficiente de acuerdo a los objetivos estratégicos de la compañía. Es manejado de manera anual pero por formalidad para ser enviado al corporativo se comienza a elaborar en nov de cada año y despues de varias revsiones se lo aprueba. (aprx. 3 meses) De acuerdo a las necesidades del negocio pero mas operativas que estratégicas, y en base a datos historicos. Validando todo con casa matriz. Se lo maneja mas desde el punto de vista operativo.	Fanny Cevallos	3.20	5.24	Riesgo Secundario	Monitorear
18	Liquidez y Crédito	Administración del Efectivo	Falencias en llevar un adecuado control en la administracion del efectivo que garantice su disponibilidad para las operaciones de la compañía.	¿Existe un plan de accion de gerencia para que el flujo de caja establezca los objetivos y plazos de pago y cobro? ¿Qué metodos se han establecido para asegurar que se mantiene un flujo de caja adecuado?	Existe un control mensual de las cuentas por cobrar para garantizar el flujo para los gastos de la operación. Revisión continua de las cuentas, gestiones de cobro.	Fanny Cevallos	3.40	5.82	Riesgo Secundario	Monitorear
19	Liquidez y Crédito	Cobranza	Incapacidad para recibir el nivel óptimo de pagos como consecuencia servicios prestados sobre la base de precios acordados.	¿Como se asegura la compañía de que las cuentas por cobrar son registradas de forma apropiada y oportuna? ¿Que estrategia de crédito utiliza la Compañía? ej.: los plazos para la concesión de créditos? ¿ Tienen reuniones para revisión de cartera vencida?	Existe un riesgo de incobrabilidad cuando no se entrega el certificado por temas de la decisión de certificación, solo pagan el anticipo, o en otros casos solicitan la devolución del dinero lo cual no es dable. (en las condiciones generales se establecen que el pago no incide en la decisión de certificación. Algunos clientes los mas confiables de les otorgan céedito, se hace la gestión de cobro antes de entregar la decision de certificación. No hay politica de credito establecida. Si tienen reuniones pero no son planificadas.	Fanny Cevallos	3.00	7.39	Riesgo Primario	Mejorar
20	Contabilidad	Control Interno	Inadecuado control interno que conlleva a no tener una seguridad razonable en el logro de objetivos	¿Qué tipo de procedimientos se llevan a cabo para cumplir los controles internos financieros?	Existen fallas y no es efectivo.	Héctor Aguilar	1.80	9.71	Riesgo Primario	Mejorar

Anexo N° 12 . Criterios de impactos de riesgos

Calificación		5	4	3	2	1
Evaluación		Catastrófico	Grave	Moderado	Mínimo	Insignificante
ESTRATÉGICO	Modelo de gestión	Incapaz de cumplir con estrategias y objetivos del negocio	Cumplimiento parcial de las estrategias y objetivos del negocio.	El estilo de gestión no es consistente con los objetivos del negocio.	El modelo de gestión requiere ajustes para alcanzar sus objetivos estratégicos.	El modelo de gestión cumple con los objetivos estratégicos del negocio.
	Medición y monitoreo	Incapacidad para evaluar el desempeño del negocio, impidiendo el alcance de las metas establecidas.	Cumplimiento parcial de las metas del negocio debido a que no existe una herramienta de mida el desempeño del negocio.	La evaluación de desempeño al negocio es esporádica.	Existe un evaluación de desempeño con oportunidades de mejora.	El desempeño del negocio es evaluado contantemente, logrando las metas establecidas.
	Infraestructura tecnológica	Incapacidad sostenida de soporte de la infraestructura tecnológica a la cantidad de transacciones de la Compañía.	Infraestructura tecnológica presenta fallas graves y paralizaciones debido a la cantidad de transacciones	Infraestructura tecnológica presenta fallas en procesos específicos de negocio que demoran la ejecución de ciertas transacciones de la Compañía.	Infraestructura tecnológica presenta fallas y demoras puntuales en transacciones específicas.	Infraestructura tecnológica no requiere cambio ni actualización.
	Estructura organizacional	Incapaz de cumplir con estrategias y objetivos del negocio debido a la estructura actual de la organización.	Cumplimiento parcial de las estrategias y objetivos del negocio debido a la estructura actual de la organización.	Estructura organizacional no es consistente a los procesos del negocio.	Estructura organizacional requiere ajustes pero no afecta el cumplimiento de objetivos, estrategias y procesos de negocio.	Estructura organizacional actual no requiere cambio ni modificación.
	Reputación (Marca)	Daño no reversible a la reputación o a las relaciones con los clientes.	Daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo	Instancias de mala publicidad o daño en la reputación que afecte las relaciones con 2 clientes.	Instancias de mala publicidad o daño en la reputación que afecte las relaciones con 1 cliente.	Instancias de mala publicidad cuya afectación sea imperceptible para los clientes.

Calificación		5	4	3	2	1
Evaluación		Catastrófico	Grave	Moderado	Mínimo	Insignificante
ESTRATÉGICO	Reportes Gerenciales	Incapacidad de tomar decisiones o mala toma de decisiones debido a la no realización de reportes gerenciales.	Incapacidad de tomar decisiones oportunas debido a que los reportes gerenciales se realizan cada 6 meses o de manera anual.	El proceso de toma de decisiones se realiza con retrasos debido a que los reportes gerenciales se realizan cada 3 meses.	El proceso de toma de decisiones se realiza con retrasos menores debido a que los reportes gerenciales se realizan cada 2 meses	El proceso de toma de decisiones se realiza de manera oportuna y se cuenta con reportes gerenciales de manera mensual.
	Factores Macro - Económicos	Saturación del mercado. Alta exposición a tendencias desfavorables sean estas globales o locales.	Incapacidad continúa de ingresar en nuevos mercados.	Desafíos de ingreso a nuevos mercados.	Asuntos menores en el ingreso a nuevos mercados.	Ingreso a nuevos mercados y análisis constante de los factores macroeconómicos.
	Competencia Análisis de precios	Incapacidad sostenida de desarrollar nuevos productos y servicios.	Incapacidad de ser los primeros en el desarrollo de nuevos productos.	Desarrollo de nuevos productos no se realiza de manera constante y oportuna.	Asuntos menores en el desarrollo de nuevos productos e ingreso a nuevos mercados.	Ingreso a nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos se realiza de manera oportuna.
	Comunicación interdepartamental	Problemas de comunicación entre áreas que implique la pérdida de 1 cuenta clave o 2 cuentas regulares.	Problemas de comunicación entre áreas que implique la pérdida de 1 cliente regular.	Problemas de comunicación entre áreas que afecte a 1 cliente clave o 2 clientes regulares.	Problemas de comunicación entre áreas que afecte a 1 cliente regular.	Problemas de comunicación menores entre áreas.

Evaluación		Catastrófico	Grave	Moderado	Mínimo	Insignificante
OPERATIVOS	Desarrollo de nuevos productos	Incapacidad sostenida de desarrollar nuevos productos y servicios.	Incapacidad de ser los primeros en el desarrollo de nuevos productos.	Desarrollo de nuevos productos no se realiza de manera constante y oportuna.	Asuntos menores en el desarrollo de nuevos productos e ingreso a nuevos mercados.	Ingreso a nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos se realiza de manera oportuna.
	Ventas Publicidad	No se cumple de manera sostenida los niveles de ventas y rentabilidad esperados.	No se cumple de manera continua los niveles de ventas y rentabilidad esperados.	Disminución de los niveles de ventas y rentabilidad esperados.	Disminución temporal de los niveles de ventas y rentabilidad esperados.	No existe afectación relevante en los niveles de ventas y rentabilidad esperados.
	Relación con clientes	Pérdida del cliente, que motive no volver a renovar la certificación con la empresa.	Problemas en la relación del cliente debido a quejas y peticiones no satisfechas.	Quejas y mejoras sugeridas por el cliente no atendidas oportunamente.	Existen quejas y mejoras sugeridas detectadas en el servicio sin instancias mayores.	Las quejas y mejoras sugeridas por el cliente son atendidas oportunamente.
	Planificación de inspecciones	Fallas del servicio de certificación debido a la mala planificación de las inspecciones.	Mala asignación de recursos y tiempos, provocando retrasos en la emisión del certificado.	Notables retrasos debido a la mala asignación de recursos y tiempos.	Problemas pequeños por mala asignación de recursos y tiempos, provocando retrasos en la emisión del certificado.	No existen problemas en la asignación de los recursos y tiempos para planificar las inspecciones.
	Operaciones	Impacto financiero significativo	Daños y pérdidas financieras importantes	Pérdidas financieras moderadas	Situación manejada inmediatamente	No causa daño

Calificación		5	4	3	2	1
Evaluación		Catastrófico	Grave	Moderado	Mínimo	Insignificante
OPERATIVOS	Talento Humano	Imposibilidad permanente de contratar y retener a personal cualificado y de reconocida experiencia.	Grandes dificultades para contratar y retener a personal cualificado y de reconocida experiencia.	Contratación y retención de personal cualificado cada vez más difícil	Contratación y retención de personal cualificado dentro de los parámetros de la industria.	No existen problemas importantes en la contratación y retención de empleados.
	Seguridad y accesos	Fuga de información de información confidencial de la Compañía.	Pérdida parcial de información de procesos claves.	Pérdida mínima de información.	Existen dudas respecto a la seguridad de la información confidencial.	Accesos a información confidencial se encuentra restringida.
	Disponibilidad y recuperación	Pérdida irrecuperable de información clave de la operación.	Fallas en los servicios electrónicos que ocasione la paralización de las operaciones por menos en 1 semana.	Fallas en los servicios electrónicos que ocasione la paralización de las operaciones por menos en 1 día.	Interrupción temporal de los servicios: electrónicos que no implique paralización de operaciones.	Mínimas interrupciones de los servicios: electrónicos que no implique afectación de la operación diaria.

Calificación		5	4	3	2	1
Evaluación		Catastrófico	Grave	Moderado	Mínimo	Insignificante
REGULATORIOS	Ambiente de control Ética	Incapacidad permanente de medir la efectividad de los controles de la Compañía por falta de un marco de control interno.	Incapacidad de medir la efectividad de los controles de la Compañía por ejecución incompleta o esporádica del marco de control interno.	Medición parcial de la efectividad de los controles. Identificados.	Medición completa de la efectividad de los controles mantenidos.	Controles de la Compañía son identificados y actualizados de manera periódica.
	Políticas y Procedimientos	Incapacidad permanente de mantener orden y trazabilidad de las actividades de los procesos de la Compañía por falta de documentos formales de políticas.	Incapacidad de mantener orden y trazabilidad de las actividades de los procesos de la Compañía por falta de actualización de políticas.	Trazabilidad parcial de las actividades de los procesos de la Compañía por falta de actualización de políticas.	Trazabilidad completa de procesos de la Compañía.	Trazabilidad completa de procesos de la Compañía.
	Legal Regulatorio	Sanciones severas de la autoridad por incumplimiento de requisitos legales o reglamentarios que ocasione una interrupción indefinida en el negocio.	Multas o sanciones significativas por incumplimiento de requisitos legales o reglamentarios que ocasione una interrupción temporal en el negocio.	Multas por incumplimiento de requisitos legales o reglamentarios que no generen interrupción en el negocio.	Casos menores y aislados de incumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.	Casos mínimos de incumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.

Calificación		5	4	3	2	1
Evaluación		Catastrófico	Grave	Moderado	Mínimo	Insignificante
Financieros	Planificación y asignación de recursos Impuestos	Impacto financiero significativo	Daños y pérdidas financieras importantes	Pérdidas financieras moderadas	Situación manejada inmediatamente	No causa daño
	Control interno	Incapacidad permanente de medir la efectividad de los controles de la Compañía por falta de un marco de control interno.	Incapacidad de medir la efectividad de los controles de la Compañía por ejecución incompleta o esporádica del marco de control interno.	Medición parcial de la efectividad de los controles. Identificados.	Medición completa de la efectividad de los controles mantenidos.	Controles de la Compañía son identificados y actualizados de manera periódica.
	Contabilidad y Reporte	Causante de una opinión negativa de los auditores internos.	Calificación de auditores internos o identificación de deficiencias significativas en el ambiente de control.	Auditores internos emiten carta a la Gerencia con asuntos significativos.	Auditores internos identifican asuntos aislados	Oportunidad de mejora del ambiente de control reportadas.
	Pérdidas Financieras	Pérdidas financieras mayores a US\$ 50,000	1. Pérdidas financieras entre US\$ 20,000 y US\$ 10,000	1. Pérdidas financieras entre US\$ 5,000 y US\$ 10,000	1. Pérdidas financieras entre US\$ 1,000 y US\$ 5,000	1. Pérdidas financieras menores a US\$ 1,000
	Patrimonio	Desinversión por parte de los accionistas.	Inversión limitada por parte de los accionistas.	Disminución moderada de la Inversión por parte de los accionistas	Disminución de inversión por parte de los accionistas es imperceptible	Inversión de accionistas se realiza de manera constante.
	Liquidez y Crédito	Incapacidad de pago a proveedores y demás obligaciones financieras que pongan en riesgo la continuidad del negocio.	Incapacidad de pago parcial a proveedores y demás obligaciones financieras.	Demoras menores a 30 días en el pago a proveedores y demás obligaciones financieras.	Demoras esporádicas en el pago a proveedores y demás obligaciones financieras.	Demoras imperceptibles en el pago a proveedores.