

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EVALUACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE MATRICES DE
RIESGOS EN UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
ROGER ALEXANDER SCHAEFFER GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal Quinto:	P.C. José Abraham González Lemus

EXONERADO DEL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 4.4 del punto Cuarto, del Acta 30-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 29 de septiembre de 2005.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Examinador:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Examinador:	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

Guatemala, 24 marzo de 2008

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

Estimado Licenciado Secaida:

En atención a la designación emitida por su despacho de fecha veintisiete de marzo de dos mil seis, fui designado como asesor del trabajo de tesis denominado **“EVALUACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE MATRICES DE RIESGOS EN UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA”** que debería desarrollar el señor **ROGER ALEXANDER SCHAEFFER GARCÍA**, previo a su graduación como Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

En atención a la designación de que fui objeto, he asesorado al señor **ROGER ALEXANDER SCHAEFFER GARCÍA**, en el desarrollo del trabajo mencionado y tengo mucho agrado en manifestar que el trabajo en cuestión llena a cabalidad los propósitos que, a mi juicio, debieran conformar los trabajos de tesis de graduación profesional.

Por la razón expuesta, emito dictamen favorable, a efecto de que sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis.

Sin otro particular hago propicia la oportunidad para suscribirme del señor Decano con toda consideración y respeto.

Atentamente,



Lic. Gilmar Dagoberto Barrera Arenales

Contador Público y Auditor

Colegiado Activo Número: 6,771

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTINUEVE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL
OCHO.

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.11 del Acta 20-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 119-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de agosto de 2008 y el trabajo de Tesis denominado "EVALUACION DEL RIESGO EMPRESARIAL A TRAVES DE MATRICES DE RIESGOS EN UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ROGER ALEXANDER SCHAEFFER GARCIA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



/Ingrid


REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS
Por brindarme libre albedrío y guiar mis acciones por excelente camino
- A MI MADRE
Blanca Margarita García Gómez
Por ser mi fuente de fuerzas y mi cimiento
- A MI HERMANO MAYOR
Christian Fernando García García
Por ser mi ejemplo a seguir
- A MI HERMANO MENOR
Gerald Peter Schaeffer García
Por enseñarme como ser un verdadero triunfador
- A MI TÍO
Carlos Humberto García Gómez
Por convertirse en mi figura paternal
- A MI ASESOR DE TESIS
- A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
- A USTED MUY ESPECIALMENTE

ÍNDICE

	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Clases de empresas	1
1.2.1	Empresa privada	1
1.2.2	Empresa mixta	2
1.3	Definición de empresas de servicios	3
1.4	La consultoría	3
1.4.1	El Contador Público y Auditor como consultor	4
1.4.2	Características de la consultoría	4
1.4.2.1	La consultoría es un servicio de asesoría	4
1.4.2.2	La consultoría es un servicio independiente	5
1.4.2.3	El consultor proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas	6
1.4.2.4	La consultoría no proporciona soluciones milagrosas	7
1.4.3	Fases del proceso de consultoría	7
1.4.4	Objetivos de una consultoría	9
1.4.4.1	Para que aporten conocimientos en áreas específicas de la empresa	9
1.4.4.2	Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria	9
1.4.4.3	Para que den un punto de vista imparcial	10
1.4.4.4	Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas	10
1.4.5	Definición de empresa de servicios de consultoría administrativa y financiera	10
1.4.6	Clases de consultoría	11
1.4.6.1	Consultoría de negocios	11

ÍNDICE

	Página	
1.4.6.2	Consultoría fiscal	11
1.4.6.3	Consultoría en capacitación y administración del recurso humano	12
1.4.6.4	Consultoría en sistemas de información gerencial	12
1.4.7	Características principales de un consultor	12
1.4.7.1	Paciencia	12
1.4.7.2	Objetividad	13
1.4.7.3	Analítico	13
1.4.7.4	Específico	13
1.4.7.5	Generador de alternativas	13
1.4.8	Actitudes y aptitudes de un consultor	14
1.4.9	Condiciones éticas del consultor	15
1.4.10	Necesidades del consultor	16
1.4.10.1	Profundizar en el conocimiento de sí mismo	16
1.4.10.2	Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos	16
1.4.10.3	Escuchar y observar los fenómenos de los equipos	16
1.4.10.4	Dar y recibir retroalimentación	17
1.4.10.5	Manejar ambigüedad y la frustración	17
1.5	Marco legal guatemalteco aplicable a empresas de consultoría	18
1.5.1	Aspectos mercantiles	19
1.5.1.1	Empresa propiedad de una sociedad	19
1.5.1.2	Empresa propiedad de una persona individual	19
1.5.2	Aspectos tributarios	20
1.5.2.1	Impuesto sobre la Renta	20
1.5.2.2	Retenciones a no Domiciliados	20
1.5.2.3	Seguro Social	21
1.5.2.4	Impuesto al Valor Agregado	21

ÍNDICE

	Página
1.5.2.5 Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz	21
1.5.2.6 Impuesto sobre Productos Financieros	22

CAPÍTULO II

EL CONTROL INTERNO Y LOS RIESGOS EMPRESARIALES

2.1 Control interno	23
2.1.1 Importancia del control interno	23
2.1.2 Objetivos del control interno	23
2.1.3 Clasificación del control interno	24
2.1.3.1 Control interno contable	24
2.1.3.2 Control interno administrativo	24
2.1.3.3 Aspectos a considerar en relación al control interno	24
2.1.4 Elementos del control interno	25
2.1.4.1 Ambiente de control	25
2.1.4.2 Sistema contable	25
2.1.4.3 Procedimientos de control	25
2.2 Riesgo en la auditoría	26
2.2.1 Clases de riesgos que tiene el auditor en la ejecución de una auditoría	26
2.2.1.1 Riesgo profesional por asociación con el cliente	26
2.2.1.2 Riesgo de emitir un informe de auditoría inadecuado	27
2.2.1.3 Riesgo de no cumplir con las expectativas del cliente	28
2.2.2 Relación de las Normas Internacionales de Auditoría (NÍAS) 315 y 310 con el entendimiento del riesgo empresarial	28
2.2.2.1 Entendimiento de la entidad y su entorno y evolución de los riesgos de representación errónea de importancia relativa (NÍA 315)	29

ÍNDICE

	Página
2.2.2.2 Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados (NÍA 330)	29
2.3 Definición de riesgo	30
2.4 Definición del riesgo empresarial	30
2.5 Clasificación de riesgos de negocios	31
2.5.1 Riesgos del entorno	34
2.5.1.1 Riesgo de Competencia	34
2.5.1.2 Riesgo de relaciones con accionistas	34
2.5.1.3 Riesgo de disponibilidad de capital	34
2.5.1.4 Riesgo de pérdidas por catástrofes	35
2.5.1.5 Riesgo político y de soberanía	35
2.5.1.6 Riesgo legal	35
2.5.1.7 Riesgo de industria	35
2.5.1.8 Riesgo de regulación	35
2.5.1.9 Riesgos de mercados financieros	36
2.5.2 Riesgos del proceso de operaciones	36
2.5.2.1 Riesgo de satisfacción del cliente	36
2.5.2.2 Riesgo de recursos humanos	37
2.5.2.3 Riesgo de desarrollo de productos o servicios	37
2.5.2.4 Riesgo de eficacia	37
2.5.2.5 Riesgo de capacidad	37
2.5.2.6 Riesgo de brecha de desempeño	38
2.5.2.7 Riesgo de oportunidad o tiempo de ciclo	38
2.5.2.8 Riesgo de abastecimiento	38
2.5.2.9 Riesgo de obsolescencia	38
2.5.2.10 Riesgo de incumplimiento	38
2.5.2.11 Riesgo de interrupción del negocio	39
2.5.2.12 Riesgo de fallos en los productos o servicios	39
2.5.2.13 Riesgo ambiental	39
2.5.2.14 Riesgo de salud y seguridad	39

ÍNDICE

	Página
2.5.2.15 Riesgo de desgaste de marca	40
2.5.3 Riesgos de dirección	40
2.5.3.1 Riesgo de dirección y liderazgo	41
2.5.3.2 Riesgo de autoridad y límites	42
2.5.3.3 Riesgo de disposición al cambio	42
2.5.3.4 Riesgo de comunicaciones	42
2.5.4 Riesgos tecnológicos y de proceso de información	43
2.5.4.1 Riesgo de relevancia	43
2.5.4.2 Riesgo de integridad	43
2.5.4.3 Riesgo de acceso	43
2.5.4.4 Riesgo de disponibilidad	43
2.5.5 Riesgos de integridad	44
2.5.5.1 Riesgo de fraude de gerencia	44
2.5.5.2 Riesgo de fraude de los empleados	44
2.5.5.3 Riesgo de actuaciones ilegales	44
2.5.5.4 Riesgo de usos no autorizados	44
2.5.5.5 Riesgo de reputación	45
2.5.6 Riesgos financieros	45
2.5.6.1 Riesgo de fijación de precios	46
2.5.6.2 Riesgo de liquidez	47
2.5.6.3 Riesgo de crédito	47
2.5.7 Riesgos de información operacional para la toma de decisiones	48
2.5.7.1 Riesgo de determinación de precios	49
2.5.7.2 Riesgo de establecimiento de compromisos	49
2.5.7.3 Riesgo de alineación	49
2.5.7.4 Riesgo de información regulatoria	49
2.5.8 Riesgos de información financiera	49
2.5.8.1 Riesgo de presupuesto y planificación	50
2.5.8.2 Riesgo de información contable	50
2.5.8.3 Riesgo de evaluación de los informes financieros	50

ÍNDICE

	Página	
2.5.8.4	Riesgo de impuestos	50
2.5.8.5	Riesgo de análisis de inversiones	50
2.5.9	Riesgos de información estratégica	51
2.5.9.1	Riesgo de evaluación del entorno	51
2.5.9.2	Riesgo de cartera del negocio	51
2.5.9.3	Riesgo de valuación	51
2.5.9.4	Riesgo de estructura organizacional	51
2.5.9.5	Riesgo de distribución de recursos	52
2.5.9.6	Riesgo del ciclo de vida	52
2.6	Factores que influyen en los riesgos empresariales	52
2.6.1	Factores internos	52
2.6.2	Factores externos	53

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

3.1	Antecedentes de la administración del riesgo empresarial	54
3.2	Administración de riesgos	54
3.3	Principios de la administración de riesgos	57
3.3.1	La administración del riesgo es responsabilidad de todos	57
3.3.2	La administración del riesgo es una inversión	57
3.3.3	La administración del riesgo no es una opción, es necesario hoy y lo será en el futuro	57
3.4	Equilibrio entre riesgos y controles	58
3.5	Beneficios potenciales de una adecuada administración de riesgo	58
3.5.1	Control de riesgos	59
3.5.2	Mejoramiento de la eficiencia	60
3.5.3	Transformación de riesgos	60
3.6	Actividades para integrar una estructura de riesgo	60

ÍNDICE

	Página	
3.6.1	Actividades de Junta Directiva o Consejo de Administración	62
3.6.2	Actividades de la Gerencia General	64
3.6.3	Establecimiento de una estructura común del riesgo	64
3.6.4	Creación de una responsabilidad del riesgo	64
3.6.5	Integración de actividades de riesgos en los procesos del negocio	65
3.6.6	Medición y supervisión del riesgo	65
3.6.7	Papel de la auditoría interna en la administración del riesgo	66

CAPÍTULO IV

MATRICES DE RIESGOS Y EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

4.1	Matrices de riesgos	69
4.1.1	Beneficios del uso de la matriz de riesgos	70
4.1.2	Criterios de evaluación	70
4.1.3	Ejemplo de matriz de riesgos	72
4.2	Proceso y elementos indispensables para la evaluación de riesgos	74
4.2.1	Componentes de la gestión de riesgo empresarial	75
4.2.1.1	Ambiente interno	76
4.2.1.2	Establecimiento de objetivos	76
4.2.1.3	Identificación de riesgos	77
4.2.1.4	Valorización de riesgos	79
4.2.1.5	Respuesta al riesgo	81
4.2.1.6	Actividades de control	82
4.2.1.7	Información y comunicación	84
4.2.1.8	Monitoreo	86

ÍNDICE

Página

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

EVALUACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA MATRIZ DE RIESGO DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

5.1	Ambiente interno	90
5.1.1	Estructura del Comité de Gestión de Riesgos	91
5.1.2	Integridad y valores éticos de la compañía	92
5.2	Objetivos de la compañía	93
5.2.1	Objetivos estratégicos	93
5.2.2	Objetivos de operaciones	94
5.2.3	Objetivos de presentación de informes	95
5.2.4	Objetivos de cumplimiento	95
5.3	Identificación de eventos potenciales	95
5.4	Valorización y respuesta a los eventos	97
5.5	Actividades de control	105
5.6	Información, comunicación y monitoreo	109
5.7	Conclusiones del caso práctico	110
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	117
	LECTURA DE NOTAS AL PIE	119

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
CUADRO No. 1	Modelo del Riesgo de Negocios	31
CUADRO No. 2	Rol de Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial	66
CUADRO No. 3	Organización del Sistema Integrado de Gestión de Riesgo	68
CUADRO No. 4	Criterio de Evaluación y Análisis de los Riesgos	70

INTRODUCCIÓN

El panorama actual de globalización que obliga a las empresas a dar respuestas inmediatas a las necesidades de los clientes, las malas decisiones de los directivos de las empresas y el manejo inadecuado de los recursos por altos funcionarios; han obligado a los accionistas de las compañías a prepararse eficientemente para mitigar los riesgos que todo esto conlleva en la consecución de sus objetivos.

La administración del riesgo empresarial constituye parte de la solución a todas estas inquietudes, derivado que proporciona herramientas gerenciales eficaces para evaluar y medir los riesgos a los que las empresas están sometidos por su simple operación y por sus relaciones con sus clientes, proveedores y/o competidores. Es importante mencionar que las empresas no solamente están propensas a riesgos potenciales que afecten sus objetivos adversamente, también pueden existir oportunidades de negocio que no han sido identificadas.

Evaluar riesgos es una actividad que puede ser llevada a cabo por cualquier profesional que conozca adecuadamente los procesos y las herramientas disponibles para hacerlo. Por ello el Contador Público y Auditor, en su papel de consultor, variante de como muchas empresas lo ven en la actualidad, adicionalmente a su papel de evaluador de las cifras contables; ha adquirido un nuevo campo de acción de prestación de servicios. Sin embargo, el Contador Público y Auditor no puede usar la administración de riesgos solamente para desempeñarse como consultor, adicionalmente puede emplearla para medir sus propios riesgos como empresario y profesional liberal.

La matriz de riesgos es la herramienta más importante en la administración del riesgo empresarial; inicialmente permite ordenar los riesgos detectados de los más importantes a los que suponen menor importancia, para luego poder darles una calificación cuantitativa y con ello medir la respuesta que debe dárseles.

La gestión, como se le conoce también a la administración y evaluación de riesgos, puede ser llevada a cabo en cualquier tipo de empresas, sean éstas comerciales, industriales o de servicios. Las empresas de consultoría y las firmas de auditoría son unidades de aplicación de esta herramienta gerencial.

La presente tesis denominada “EVALUACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE MATRICES DE RIESGOS EN UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA” es una guía de utilidad para docentes, profesionales, estudiantes, directivos y altos funcionarios que deseen desarrollar una gestión de riesgos o transmitir conocimientos que este tema conlleva.

En el capítulo I se definen aspectos generales de empresas dedicadas a la prestación de servicios de consultoría administrativa y financiera, principalmente se basa en dar respuesta a lo que significa ser un Contador Público y Auditor como consultor y las principales características que como profesional debe adquirir. Adicionalmente, se hace referencia a los aspectos mercantiles y tributarios guatemaltecos aplicables a este tipo de empresas.

En el capítulo siguiente se definen los aspectos más importantes acerca de control interno y los riesgos de un Contador Público y Auditor en la aplicación de su profesión; explicando cómo se relacionan estos dos aspectos con los riesgos empresariales de una entidad. En adición, se presenta un inventario general de riesgos que pueden afectar cualquier tipo de empresa y que sirve de base para poder clasificar los eventos potenciales en un ramo específico y facilita la elección de la respuesta que puede dársele al riesgo identificado.

Luego, en el capítulo III se define lo que es una administración de riesgos y se hace mención de los antecedentes que dieron lugar al nacimiento de esta herramienta. Adicionalmente, se indica el equilibrio que debe existir entre los controles internos y los riesgos potenciales de cada compañía y se definen los roles que deben cumplir en la gestión del riesgo empresarial, la Junta Directiva, la Gerencia General, la estructura organizacional y la auditoría interna (en donde exista).

A continuación, en el capítulo IV se describe el proceso completo que debe seguirse para identificar, valorar y dar respuesta a los riesgos. Incluye la definición de lo que es una matriz de riesgo, su forma de uso y muestra un ejemplo. Este capítulo es fundamental para el entendimiento del tema desarrollado y muestra los beneficios que otorga el uso de una matriz para cuantificar y dar respuesta a los riesgos.

Por último, se desarrolla en el capítulo V el caso práctico de la evaluación del riesgo empresarial a través de matrices de riesgos, aplicada a una empresa de consultoría administrativa y financiera, denominada para efectos de esta tesis como CONSULTORÍA EMPRESARIAL, S.A., incluye el proceso completo de gestión de riesgos y las matrices usadas para valorar la importancia de los riesgos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio llevado a cabo.

CAPÍTULO I

SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1.1 Definición de empresa

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Para Simón Andrade, la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" (1:257).

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" (13:web).

1.2 Clases de Empresas

Hay dos clases fundamentales de empresas con capital privado, las cuales son:

1.2.1 Empresa privada

En este tipo de empresa el capital es propiedad de particulares. Dentro de ésta se pueden dar dos variantes:

- Individual, la cual es propiedad es de una sola persona.
- Social, en ésta la propiedad está repartida entre dos o más personas llamadas socios (copropiedad).

Las características de la empresa privada son:

- Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado, cuya reacción es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- Las relaciones de la empresa con las demás se rigen, en cierta forma más o menos amplia, por la competencia.

1.2.2 Empresa mixta

“Desde el punto de vista de la titularidad del capital, significa que el capital es, en partes iguales o en ciertas proporciones, propiedad del Estado y propiedad de los particulares. Más, desde el punto de vista mucho más importante que se refiere al poder de decisión, no puede significar que ese poder se encuentre distribuido. El poder de decisión no admite división. Es imposible, a menos de llegar a una especie de esquizofrenia económica que destruya las facultades operacionales de la empresa, dividir las decisiones entre los titulares o representantes del capital privado y los titulares o representantes del capital público. Sea cualquiera el procedimiento jurídico o práctico que se adopte, el poder de decisión ha de residir, en último término, en éstos o en aquéllos” (14:2).

“La presencia del capital público sólo se justifica en esas empresas, por razones de fomento y promoción económicas, cuando el Estado destina una parte de sus ingresos al financiamiento de actividades productoras estratégicas. Mas aún en ese caso la aportación debe servir solamente para suplir la falta transitoria de capitales privados, y debe retirarse, para promover otras actividades o destinarse a fines de carácter público, cuando existan capitales privados dispuestos a sustituirla” (14:2).

1.3 Definición de empresas de servicios

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, la empresa de servicios pueden clasificarse en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras y seguros.
- Servicios públicos varios (comunicación, energía, agua).
- De servicios privados varios (asesorías, diversos trabajos contables, jurídicos, administrativos).
- Educación.
- Salubridad.

1.4 La consultoría

La consultoría se define como un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Fritz Steele (1975) define la consultoría como sigue, “por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (15:1).

Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (9:1).

Algunos puntos que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría son:

- Es un trabajo (servicio) independiente, tiene implícita la imparcialidad.
- Su carácter, como su propio nombre indica, es consultivo; el consultor no dirige la entidad, área o actividad en la que realiza su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.
- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, sin embargo deben ser siempre factibles.

1.4.1 El Contador Público y Auditor como consultor

El Contador Público y Auditor (CPA) es un profesional con conocimientos financieros, administrativos y de control interno, los cuales le permiten desarrollarse como un consultor especializado en estas ramas. En adición, tal y como el Código de Ética de su profesión lo requiere, el CPA debe mantenerse en capacitación y actualización constante, lo cual genera una experiencia de alto nivel que le permite desarrollarse como asesor de empresas y en varios casos como miembro de Juntas Directivas.

En las páginas siguientes se mencionan varios aspectos que debe observar un CPA para poder desarrollarse como un asesor de empresas, refiriéndonos a dicho profesional como consultor.

1.4.2 Características de la consultoría

Las principales características de una consultoría son:

1.4.2.1 La consultoría es un servicio de asesoría

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos, de lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de

sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento”.

La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios.

1.4.2.2 La consultoría es un servicio independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

La imparcialidad del consultor es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, sin embargo esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

La independencia del consultor abarca los siguientes aspectos:

- **La independencia financiera**, significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

- **La independencia administrativa**, implica que el consultor no es un empleado del cliente y no se ve afectado por las decisiones tomadas en la organización. Aunque esto no planea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema, en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.
- **La independencia política**, significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.
- **La independencia emocional**, significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

1.4.2.3 El consultor proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos

Un Contador Público y Auditor llega a ser consultor de empresas conociendo específicamente las necesidades exclusivas del cliente y luego de haber acumulado un conjunto considerable de conocimientos y experiencias sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las entidades y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizarla y sintetizarla y elegir la mejor opción entre posibles soluciones. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades.

Lo que distingue a los consultores de los directores y funcionarios de las entidades, es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en las que se realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

1.4.2.4 La consultoría no proporciona soluciones milagrosas

Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

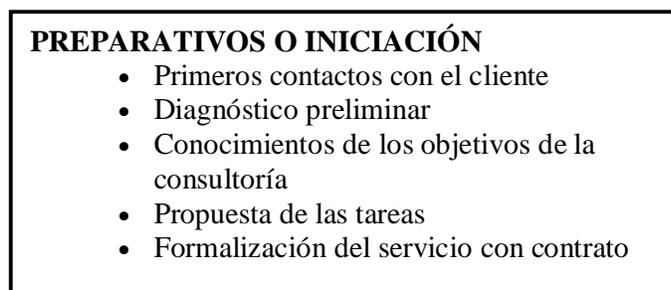
1.4.3 Fases del proceso de consultoría

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente y tiene un comienzo, en donde se establece la relación y se inicia el trabajo; y un fin, cuando el consultor da por terminado su trabajo. Entre estos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

Se pueden encontrar muchas formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría en fases principales, reconociendo comúnmente cinco, las cuales son:

- Preparativos o iniciación (preparación inicial).
- Diagnóstico.
- Planificación de medidas (plan de acción).
- Aplicación (implementación).
- Terminación.

A continuación se presenta un esquema con las tareas principales que deben llevarse a cabo en cada una de las fases de la consultoría:





No puede aplicarse un modelo universal en forma indiscriminada a todos los problemas, sin embargo la anterior distribución, constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. Al aplicar el modelo a una situación específica es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas. Es también posible pasar de una etapa posterior a una anterior; por ejemplo, la evaluación no sirve solo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino

también para decidir si se vuelve hacia atrás y se adoptan medidas correctivas. Cada fase puede subdividirse en varias subfases o actividades paralelas, de acuerdo a las necesidades del cliente.

El modelo del proceso de consultoría incluye también actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor, así como diversos aspectos de la relación consultor-cliente en el curso del proceso.

1.4.4 Objetivos de una consultoría

El director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

1.4.4.1 Para que aporten conocimientos en áreas específicas de la empresa

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene conocimiento más profesionalizado, sobre todo si las soluciones requieren un alto grado de planificación, coordinación o liderazgo.

1.4.4.2 Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria

Un examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos períodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y peor aún, hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas conceptuales. Los consultores solo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

1.4.4.3 Para que den un punto de vista imparcial

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos, por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos, para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

1.4.4.4 Para que den a la Dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas

Existen casos en los que una organización recurre a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cual será su decisión, sin embargo respaldar su posición con el informe del consultor. Esta forma de actuar no deja de ser lógica, sin embargo por principio y en su propio beneficio, los consultores profesionales deben cuidar de no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían ser empleadas con fines de política interna de la organización.

Las decisiones que deben respaldarse con el informe del consultor pueden presentarse en grados tan variables y estar tan interrelacionadas que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja; no obstante, debe esforzarse por mantener una visión muy clara de las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso si en el curso de su tarea las razones iniciales cambian o se descubren otras completamente nuevas.

1.4.5 Definición de empresa de servicios de consultoría administrativa y financiera

Se definen como empresas que brindan asesoramiento y apoyo técnico y/o profesional a otras entidades, enfocado en la estructuración de los elementos administrativos y en la preparación y obtención de elementos e instrumentos financieros.

1.4.6 Clases de consultorías

La consultoría es un servicio que puede prestarse en varias ramas de la ciencia. Las consultorías más importantes a nivel empresarial se resumen en:

1.4.6.1 Consultoría de negocios

Es una subdivisión de la consultoría empresarial cuyo propósito es asesorar a los negocios en el mejoramiento de su desempeño y en la consecución de su crecimiento por medio de proponer soluciones inteligentes a sus problemas. Este tipo de consultoría se subdivide en varios servicios, que entre los principales se encuentran:

- **Asesoría en empresas familiares**, servicio cuyo objetivo principal es asesorar a las empresas familiares a replantear su forma de administrar sus negocios por medio de procesos más efectivos asegurando una sucesión exitosa.
- **Consultoría financiera**, se refiere al análisis de los aspectos financieros de una empresa, con el objetivo de establecer estrategias de mejoramiento de la rentabilidad de la misma.
- **Valuación de empresas**; determinación del valor actual de una empresa, que puede servir para vender la empresa o parte de las acciones, fusión con otras empresas o determinar la proporción correcta a heredar a los miembros de una empresa familiar.
- **Administración del riesgo empresarial**, por medio de este servicio se apoya a las empresas a detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar la continuidad de un negocio y evaluar la forma de reducirlos, administrarlos y/o eliminarlos.

1.4.6.2 Consultoría fiscal

Por medio de esta consultoría, el asesor apoya a las empresas en la administración de su carga tributaria, en informar e interpretar leyes fiscales y en orientarlas en el cumplimiento de los requerimientos tributarios vigentes en el país.

1.4.6.3 Consultoría en capacitación y administración del recurso humano

Este tipo de consultoría incluye la capacitación de los ejecutivos y personal clave de las empresas en temas de actualidad empresarial de índole financiera, administrativa y fiscal. En adición, un consultor dedicado a este tipo de servicio apoya a las empresas en reclutar personal capacitado, en diagnosticar el clima organizacional y en formar una estructura organizacional efectiva.

1.4.6.4 Consultoría en sistemas de información gerencial

La mayoría de las empresas cuentan con sistemas informáticos que les permiten procesar su información financiera, pero normalmente éstos no proporcionan reportes que realmente les sirvan a los ejecutivos para la toma de decisiones; este tipo de consultoría apoya en la preparación de estos informes, en donde el consultor se involucra en el entendimiento de la información vital que los directivos deben recibir y conjuntamente con el equipo de expertos en computación preparan las herramientas para generarlos.

1.4.7 Características principales de un consultor

Un consultor debe acumular conocimientos suficientes a lo largo de su trayectoria para poder apoyar a una organización en la solución de un problema y debe mantener una preparación constante en temas empresariales, financieros y fiscales, entre otros. Sin embargo, como profesional debe cuidar otros aspectos individuales que lo ayudarán a complementar su experiencia y conocimiento, tales como:

1.4.7.1 Paciencia

Gran parte del éxito del consultor dentro de la empresa cliente es su “Paciencia”, la cual es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado. Hay que tomar en cuenta que el cliente muy probablemente ya la perdió, no obstante el consultor debe conservarla.

1.4.7.2 Objetividad

El consultor no debe perder en ningún momento el sentido de lo que está haciendo. Los problemas y desacuerdos pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión. El consultor debe tener siempre en cuenta cual será su contribución en la solución de problemas.

1.4.7.3 Analítico

La misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debe ver más a detalle la información que se le entregue y desarrollar su capacidad de identificar cual asunto que considere se le está ocultando. El análisis debe considerar entre otros aspectos:

- Identificación de los dominios ¿Qué hago yo?, ¿Con qué herramientas dispongo?, ¿Qué es lo que hago mejor?, ¿Qué es lo que me falta aprender?
- ¿Dónde están los procesos de negocio? Un proceso de negocio ¿Donde se genera el efectivo dentro de la empresa?
- Tomar en cuenta el ambiente que rodea a la organización; clientes, proveedores, etc.; y establecer las relaciones que tiene con la generación o solución del problema.
- Aspectos psicológicos en la organización del cliente, considerar la viabilidad del trabajo en equipo.
- Cuestionar siempre todo.

1.4.7.4 Específico

No solamente debe darse “que hacer”, el consultor también debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. Debe ser cuidadoso al dar sus opiniones y juicios de valor.

1.4.7.5 Generador de alternativas

El cliente espera que el consultor le de alternativas. El consultor debe hacer preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, generar un modelo de intervención que le permita crear y proponer nuevos procesos y soluciones. También debe utilizar su imaginación en las entrevistas con el cliente para obtener la información que se necesita.

1.4.8 Actitudes y aptitudes de un consultor

Para que el consultor tenga éxito debe poseer dos habilidades imprescindibles, actitud y aptitud.

La actitud se define como “Disposición adquirida con un triple componente cognitivo-afectivo- comportamental que determina una conducta persistente del individuo frente a los estímulos de su medio social y físico. Las actitudes sirven para una mejor orientación, adaptación, defensa, autorreferencia del individuo en su medio” (11:106).

La aptitud se define como “Capacidad para el desempeño de cualquier actividad”. “Las aptitudes dependen de factores innatos y adquiridos, y los individuos varían entre sí por el rendimiento diferente de que son capaces en cada caso” (11:845).

Ahora se puede listar las actitudes y aptitudes que debe poseer el consultor:

ACTITUDES

- Conocer las dinámicas que interactúan en el mercado.
- Conocer la estrategia del grupo empresarial entero.
- Ser creativo en la dinámica del cliente.
- Involucrarse con el medio leyendo temas de actualidad, el cliente espera que sepa de negocios.
- Crear metodología de intervención con el cliente.
- Supervisar lo que no se ha ejecutado.

APTITUDES

- Experiencia.
- Profundidad.
- Involucramiento en los negocios.
- Preparación constante, debe evitar estancarse en sus conocimientos actuales.

- Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se involucra.
- Agregar valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia.

1.4.9 Condiciones éticas del consultor

Se ha reconocido que en el ejercicio de la consultoría, el consultor debe observar una determinada ética. Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor se listan:

- Modestia.
- Demostrar su competencia sin valerse de ardidés para impresionar.
- Trabajar con organización y disciplina.
- No utilizar más tiempo que el requerido por el problema.
- Confidencialidad.
- Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
- Enseñar a trabajar sin consultar.
- Evitar el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre ésta y los organismos territoriales y superiores; más bien, actuar como mediador en los conflictos.
- Utilizar el convencimiento y no la imposición para que se acepten sus criterios.
- Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio, la responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.
- Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.
- Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.
- Ser un baluarte del cumplimiento de las leyes establecidas y no establecer recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros.
- Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.
- Trabajar con el espíritu de GANAR.

La práctica ha demostrado que la trasgresión de alguna de las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor, retrasa el proceso de cambio que se ha pretendido promover e incluso puede traer otras implicaciones que afectan la imagen del cliente, del consultor u otros efectos e incluso implicaciones jurídicas.

1.4.10 Necesidades del consultor

Los consultores, para poder brindar ayuda eficaz en la planificación e implantación de transformaciones, deben estar dispuestos a revisar periódicamente su persona a partir de las siguientes necesidades:

1.4.10.1 Profundizar en el conocimiento de sí mismo

El consultor debe estar dispuesto a confrontar la imagen que tiene de sí mismo, incluso sus potenciales y limitaciones, con la imagen que le refleje los equipos con los cuales trabaje.

1.4.10.2 Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos

Quiere decir establecer un tipo característico de relación profunda y significativa con los demás al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo. Implica compartir el mundo de los otros como si fuera propio, sin perder la posibilidad de analizarlo con objetividad.

1.4.10.3 Escuchar y observar los fenómenos de los equipos

Se refiere a la disposición para centrar la atención sobre lo que sucede en la dinámica de los equipos de trabajo, de tal manera que con la acción de escuchar se capte el sentido e implicaciones de la comunicación, y por medio de la observación se comprenda el comportamiento grupal. Esta actitud de escuchar requiere fijar la atención en las necesidades y recursos de los integrantes del equipo para dar una respuesta a las demandas de ellos y no las propias.

1.4.10.4 Dar y recibir retroalimentación

Significa poner a la disposición de los demás la comunicación de las observaciones derivadas del problema tratado, para orientarlos hacia la consecución de las soluciones. Al mismo tiempo, es estar abierto a los comentarios y críticas respecto a su desempeño como consultor.

1.4.10.5 Manejar ambigüedad y la frustración

Se relaciona con la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones. Por tal motivo, el consultor estará consciente que en toda acción de desarrollo existe siempre el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque puedan dar respuesta a las necesidades de los miembros del equipo.

Es importante señalar que el consultor puede adquirir y desarrollar estas características por medio de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Como primer paso, el consultor debe obtener una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que estas tienen con la administración de las instituciones; debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y objetivos fundamentales de las instituciones, así como su misión y visión a corto, mediano y largo plazo.

Debe desarrollar su capacidad de comprender los procesos y sistemas de trabajo en las unidades administrativas y conocer la influencia de las personas como tales sobre el rendimiento del trabajo en equipo, el estilo de dirección con que se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal. Así mismo, el consultor debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo personal, ya que gran parte de sus actividades consisten en enseñar a otros.

En cuanto a habilidades, el consultor debe tener facilidad para establecer relaciones interpersonales por encima del promedio. Por encontrarse en el centro de un movimiento de cambio, debe ser del tipo de personas que son aceptadas por otros con facilidad, que no se muestran duras o intransigentes, que escuchan a los demás sin tratar de imponer sus puntos de vista.

El consultor necesita capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con distintas alternativas, y sobre todo, hablar y escribir bien, ya que una de sus responsabilidades más importantes será la comunicación. Debe ser capaz de ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos y no depender de los de otros o de la adquisición de recursos que podrían arrastrar costos fuertes a la entidad cliente.

Por último, en cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial en la consultoría, proviene de la filosofía personal que muestra en su ejecución del trabajo: respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad de objetivos personales y confianza en los demás. A simple vista, esto es muy difícil de lograr, pues supone un comportamiento muy especial hacia las personas, sin embargo el consultor con experiencia debe aprender a manejarlo.

El consultor debe mostrarse abierto a trabajar con ideas teóricas y abstractas, y poder reducirlas a aplicaciones simples y prácticas, comprensibles para toda persona dentro de la institución, además debe basarse en cierto grado de imaginación para poder crear soluciones fáciles que en la teoría podrían apreciarse como complejas.

1.5 Marco legal guatemalteco aplicable a las empresas de consultoría

Las empresas de consultoría en Guatemala pueden establecerse ya sea en forma individual o en forma de sociedades. En la práctica común, la mayoría de empresas consultoras se establecen como Sociedades Anónimas o Sociedades Civiles. La diferencia entre una sociedad anónima y una civil es que, en la primera la responsabilidad de los socios se limita exclusivamente al pago de las acciones que hubiere suscrito, y en la civil todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

En el caso de personas individuales que deseen trabajar como consultores y poseen una profesión universitaria pueden inscribirse como “profesionales liberales”, esto los exime de cumplir los aspectos mercantiles especificados en el Código de Comercio, no obstante deben cumplir con la legislación fiscal vigente y aplicable.

1.5.1 Aspectos mercantiles

Toda sociedad y persona individual (a excepción de profesionales liberales) deben inscribirse en el Registro Mercantil, dependencia del Ministerio de Economía que tiene como fin primordial la inscripción de los actos y contratos que determina el Código de Comercio. Los requisitos de inscripción son los siguientes (16:web):

1.5.1.1 Empresa propiedad de una sociedad

- Presentar formulario de inscripción de empresa con firma autenticada de representante legal.
- Presentar fotocopia de nombramiento vigente de representante legal.
- Presentar fotocopia de patente de sociedad.
- Solicitar una orden de pago y cancelar en la agencia bancaria que funciona dentro de las instalaciones del Registro, la cantidad de Q100.00, que es el monto que corresponde a la inscripción de una empresa.
- La patente de comercio de empresa estará lista para ser retirada, 24 horas después de la presentación del expediente con la respectiva orden de pago porteadada por el banco.

1.5.1.2 Empresa propiedad de una persona individual

- Presentar formulario de inscripción de comerciante individual y de empresa con firma autenticada del propietario.
- Presentar certificación contable firmada y sellada por un contador.
- Presentar cédula de vecindad original. Solicitar una orden de pago y cancelar en la agencia bancaria que funciona dentro de las instalaciones del Registro, la cantidad de Q100.00, por la inscripción de la empresa y Q75.00 por la inscripción del comerciante.
- La patente de comercio de empresa estará lista para ser retirada, 24 horas después de la presentación del expediente con la respectiva orden de pago porteadada por el banco.
- Si la propiedad de la empresa es de más de una persona, presentar un formulario por cada copropietario.

1.5.2 Aspectos tributarios

Existe una legislación tanto fiscal como penal que tiene como objetivo hacer que el fisco posea herramientas que le permitan mejorar sustancialmente los niveles de recaudación. Existen programas de fiscalización dirigidos a grupos de empresas que representan una porción significativa en la recaudación de impuestos.

Actualmente existe una Sección de Contribuyentes Especiales, que se focaliza en aquellas empresas cuyos ingresos superan Q20 millones anuales, o cuyos activos superan Q6 millones, disminuyendo gradualmente los rangos de elegibilidad.

1.5.2.1 Impuesto sobre la Renta

Este impuesto se aplica a todos los ingresos devengados o percibidos por personas individuales o empresas, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que tengan su origen en actividades de cualquier índole desarrolladas en Guatemala. Se consideran como ingresos afectos todos aquellos generados por capitales, servicios (dentro de los cuales se encierra la consultoría), bienes y derechos de cualquier naturaleza invertidos o utilizados en el país, o que tengan su origen en actividades de cualquier índole desarrolladas en Guatemala. El año fiscal debe coincidir con el período contable, siendo el mismo de un año. El período fiscal inicia el uno de enero de un año y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

Existen dos tarifas del Impuesto Sobre La Renta –ISR– que pueden adoptarse, 5% sobre ingresos brutos o el 31% sobre ingresos menos costos y gastos deducibles. Esto puede aplicar tanto para la empresa como para los ejecutivos.

1.5.2.2 Retenciones a no domiciliados

A las personas no domiciliadas en Guatemala que generen rentas de fuente guatemalteca, se les debe retener el impuesto, siendo la empresa guatemalteca la obligada a efectuar la retención. La retención puede ser por los siguientes conceptos:

- 31% sobre pagos o acreditamientos de regalías y otras retribuciones, por el uso de patentes y marcas de fábrica, honorarios o asesoramiento científico, económico, técnico y financiero.
- 10% por pago de intereses al extranjero, pagos o acreditamientos en cuenta por concepto de dividendos (excepto que sean dividendos que ya hayan pagado ISR), dietas, comisiones, bonificaciones y otras prestaciones afectas al impuesto, incluyendo sueldos y salarios.
- 31% para cualquier otra renta no especificada.

1.5.2.3 Seguro Social

Los patronos deben contribuir con un 12.67% del total de sueldos pagados a empleados. Los empleados pagan el 4.83% como contribución al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

•

1.5.2.4 Impuesto al Valor Agregado

El Impuesto al Valor Agregado es un impuesto indirecto que grava el consumo de bienes y servicios. Este impuesto afecta al contribuyente que celebra un acto o contrato gravado por la Ley del Impuesto al Valor Agregado. La tasa de Impuesto al Valor Agregado es del 12% sobre el valor imponible que es el precio de la venta de bienes o la prestación de servicios.

1.5.2.5 Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz

Este impuesto debe ser pagado por las personas individuales o jurídicas, propietarias de empresas mercantiles o agropecuarias, domiciliadas o situadas en el territorio nacional. El período del impuesto se computa por trimestre calendario.

La base imponible de este impuesto la constituye, la que sea mayor entre, a) La cuarta parte del monto del activo neto, o b) la cuarta parte de los ingresos brutos. En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) mencionada anteriormente.

1.5.2.6 Impuesto sobre Productos Financieros

Es un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos. El período de imposición es mensual y el tipo impositivo es del 10%.

CAPÍTULO II

EL CONTROL INTERNO Y LOS RIESGOS EMPRESARIALES

El control interno tiene relación directa con la ocurrencia o no de un riesgo; sin embargo, la existencia de un procedimiento de control no asegura la eliminación total de un riesgo. Antes de definir lo qué es un riesgo, en este capítulo se define la importancia del control interno y se hace mención de los riesgos más importantes que pueden afectar a un CPA en la ejecución de su profesión.

2.1 Control interno

“Comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, para promover la eficiencia operativa y provocar la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia” (12:69).

2.1.1 Importancia del control interno

“Permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado” (12:69).

2.1.2 Objetivos del control interno

Se reconocen cuatro objetivos primordiales:

- Protección de los activos de la entidad.
- Obtención de información financiera confiable y oportuna.
- Promoción de la eficiencia operacional.
- Adhesión a las políticas de la empresa.

2.1.3 Clasificación del control interno

El control interno se divide en dos elementos:

2.1.3.1 Control interno contable

“Consiste en el plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros” (12:70). En consecuencia está diseñado para proporcionar seguridad razonable de que:

- Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización de la Dirección.
- Las transacciones se registran para permitir la preparación de Estados Financieros y mantener el control sobre los activos.
- El acceso a los activos está permitido únicamente con la autorización de la Dirección.
- El activo contabilizado se compara con el existente a intervalos de tiempos razonables y se adoptan las medidas correspondientes en el caso de que se detecten diferencias.

2.1.3.2 Control interno administrativo

“Incluye el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización por parte de la dirección, de acuerdo con esto se enfoca a la promoción de la eficiencia operativa y que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas prescritas por la administración” (12:70).

2.1.3.3 Aspectos a considerar en relación al control interno

- Organización, que incluye la dirección, coordinación, asignación y segregación de funciones.
- Procedimientos, que se refiere a la planeación y sistematización, los registros y formas, así como los informes a presentar.
- Personal, que incluye el entrenamiento, moralidad, eficiencia y retribución al recurso humano.

- Supervisión, si existe una adecuada planeación y sistematización, es necesario ejercer una adecuada supervisión en forma sistemática en cada uno de los aspectos referidos anteriormente.

2.1.4 Elementos del control interno

Los elementos del control interno se definen a continuación

2.1.4.1 Ambiente de control

Representa el ambiente colectivo de varios factores en establecer, realzar o mitigar la efectividad de políticas específicas.

El análisis del ambiente de control, refleja la actitud, conciencia y acciones en general del Consejo de administración, la Gerencia, los dueños y otros funcionarios, en relación a la importancia de control y su incidencia en la entidad.

2.1.4.2 Sistema contable

“Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad, así como mantener la contabilización del activo y pasivo que le es relativo” (12:73).

2.1.4.3 Procedimientos de control

Se refieren a los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable establecidos por la gerencia para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos de la entidad.

2.2 Riesgo en la auditoría

“El riesgo en auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros (a lo que llamamos riesgo relativo) y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de los procedimientos de control interno del cliente o del trabajo de auditoría (riesgo probable)” (12:75).

Durante la etapa de planeación técnica se identifican los riesgos significativos y aplicando la capacidad y el criterio para seleccionar los procedimientos de auditoría se puede reducir el riesgo a un nivel aceptable.

2.2.1 Clases de riesgos que tiene el auditor en la ejecución de una auditoría

El auditor puede estar sujeto a varios riesgos en la ejecución de su trabajo, siendo los principales:

2.2.1.1 Riesgo profesional por asociación con el cliente

Es el riesgo de sufrir un perjuicio en la reputación profesional o en el patrimonio del auditor por asociación con un cliente. Lo que se debe evaluar para mitigar este riesgo es:

- Relaciones con posibles clientes.
- Factores que afectan el riesgo profesional.
- Documentación de la evaluación del riesgo profesional.
- Reevaluación de la vinculación con clientes existentes.

Los factores que pueden afectar el riesgo profesional son:

- Negocio, se refiere a la viabilidad de los productos o servicios ofrecidos, perspectivas de la empresa y de la industria y riesgos inherentes del negocio.

- Posición pública, que incluye la visibilidad pública, compromiso público de obtener ganancias proyectadas, litigios significativos, investigaciones legales y antecedentes de problemas de cumplimiento legal.
- Estructura corporativa, que se refiere a la complejidad de la estructura de las empresas del grupo.
- Empresas vinculadas, se refiere al alcance de las transacciones con empresas vinculadas, transacciones significativas o inusuales entre empresas vinculadas, alcance de la cobertura de la auditoría externa de las empresas vinculadas, etc.
- Gerencia, incluye el alcance de la influencia en las decisiones que afectan los estados financieros y las operaciones de la entidad por funcionarios claves.
- Situación financiera o negocio en marcha, que incluyen la suficiencia de capital y suficiencia del flujo de fondos.

2.2.1.2 Riesgos de emitir un informe de auditoría inadecuado

El riesgo de auditoría está integrado por el efecto combinado de los tres tipos diferentes de riesgo que se mencionan a continuación:

- **Riesgo inherente:** representa el riesgo de que ocurran errores o irregularidades importantes en los estados financieros antes de considerar la efectividad de los sistemas de control interno. Los factores importantes para la evaluación del riesgo inherente son:
 - Ø Naturaleza del negocio del cliente.
 - Ø Naturaleza de los componentes.
 - Ø Naturaleza de los sistemas contables y de información.

Durante la planeación de la auditoría deberán de tomarse en cuenta los factores de riesgo inherente mencionados. La presencia de algunos factores aislados, no necesariamente indicarán mayor riesgo.

- **Riesgo de control:** representa el riesgo de que el sistema de control interno establecido por la administración incluyendo la auditoría interna, no pueden evitar o detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Al igual al riesgo inherente, el riesgo de control existe independientemente de la auditoría externa y en gran medida está fuera del alcance del control del auditor.

Tanto el riesgo inherente como el riesgo de control se pueden evaluar en la siguiente escala

Cualitativo	Cuantitativo
Alto	más de 60%
Medio	de 40 a 60%
Bajo	menos de 40%

- **Riesgo de detección (o de análisis sustantivo):** es la posibilidad que los estados financieros contengan errores e irregularidades importantes y que los procedimientos de auditoría aplicados, no lleguen a descubrirlos durante el proceso de la revisión. Este riesgo puede darse por análisis sustantivo insuficiente o deficiente y porque la muestra seleccionada para revisión no sea representativa.

2.2.1.3 Riesgo de no cumplir con las expectativas del cliente

Se refiere al riesgo que el auditor o consultor no preste un servicio de alta calidad por no haber comprendido las necesidades y las expectativas del cliente.

2.2.2 Relación de las Normas Internacionales de Auditoría (NÍAS) 315 y 330 con el entendimiento del riesgo empresarial

Las Normas Internacionales de Auditoría, son lineamientos generalmente aceptados en todo el mundo, cuyo objetivo son ser el marco de referencia sobre el cual el auditor debe ejecutar su trabajo.

Las NÍAS 315 y 330 se relacionan directamente con la evaluación del riesgo empresarial y con los procedimientos que el auditor debe aplicar en respuesta a éstos; desde las dos perspectivas existentes: como CPA y como consultor. A continuación describimos brevemente el contenido de las normas indicadas.

2.2.2.1 Entendimiento de la entidad y su entorno y evolución de los riesgos de representación errónea de importancia relativa (NÍA 315)

El objetivo de esta norma es proporcionar guías para obtener un entendimiento del negocio y su entorno, incluyendo su control interno, y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría de estados financieros, ya sea por fraude o error; esta evaluación le servirá al auditor para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales en la ejecución de su trabajo.

Los requisitos esenciales que debe observar el auditor de acuerdo a esta norma son:

- Procedimientos de evaluación del riesgo y fuentes de información sobre la entidad y su entorno, incluyendo su control interno.
- Entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno; con el objetivo de identificar y evaluar los riesgos de representación errónea.
- Evaluación de los riesgos de representación errónea. En esta etapa, el auditor debe: identificar los riesgos y relacionarlos con lo que pueda estar mal al nivel de presentación de información, considerar la importancia y probabilidad de los riesgos.
- Comunicación con los encargados de la administración.
- Documentación, que se refiere a la forma en que el auditor debe documentar los riesgos identificados y evaluados.

2.2.2.2 Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados (NÍA 330)

El objetivo de esta norma es proporcionar guías para determinar respuestas globales y diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados con los procedimientos indicados en la NÍA 315. Los requerimientos de esta norma se resumen en:

- Implementar respuestas globales para atender los riesgos.
- Aplicar procedimientos de auditoría que responda a los riesgos de representación errónea.
- Evaluación de los suficiente y apropiado de la evidencia de auditoría obtenida y la forma en que debe documentarse.

2.3 Definición de riesgo

El riesgo se define como “contingencia o proximidad de un daño” (11:13,401). El término riesgo, se enfoca a la eventualidad o posibilidad de que un evento esperado pueda o no ocurrir. El riesgo puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de eventos que tengan efectos negativos o de consecuencias perjudiciales para la entidad y oportunidades de negocio o crecimiento aún no descubiertas.

2.4 Definición del riesgo empresarial

En su sentido más básico, Gitman (1986) lo define como “la eventualidad de experimentar algo malo o dañino que conlleva pérdidas” (8:110).

El término “riesgo” es un concepto cuyo significado es del dominio común; sin embargo, para mejor precisión, se expone la siguiente definición:

La declaración No. 9 sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna (SIAS 9), emitida por el Instituto Americano de Auditores Internos, señala al riesgo, como “la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización.”

Los riesgos no se originan solamente por la falta de controles, estos existen por sí mismos y se presentan cuando son causados. Los controles se establecen para reducir o evitar las causas. Como en todo tema objeto de estudio, se aplican nuevas o diferentes terminologías para la identificación o clasificación de algunos conceptos.

El tema de “riesgos” no es la excepción; es por ello, que actualmente se encuentran diversas denominaciones, tales como; Riesgo de Mercado, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Operación, Riesgo Legal, etc.

2.5 Clasificación de riesgos de negocios

El Modelo de Riesgos de Negocios (Business Risk Model), implementado por Arthur Andersen, una de las firmas de auditoría más importantes a nivel mundial de las últimas décadas (actualmente ya no opera), proporciona un marco común para considerar sistemática y comprensivamente riesgos de la realidad de cualquier negocio en el entorno de sus operaciones, en los procesos críticos y en la información final para la toma de decisiones. Este modelo aún es utilizado para la comprensión de los riesgos de negocio más importantes y se presenta a continuación (2:1):

CUADRO No. 1 - MODELO DEL RIESGO DE NEGOCIOS



RIESGOS DEL PROCESO DE NEGOCIOS

Riesgos de Operaciones

- Satisfacción al cliente
- Recursos humanos
- Desarrollo productos/servicios
- Eficiencia
- Capacidad
- Brecha de desempeño
- Oportunidad
- Abastecimiento
- Obsolescencia
- Incumplimiento
- Interrupción en el negocio
- Falla del servicio o producto
- Riesgo ambiental
- Seguridad y salud
- Desgaste de marca comercial

Riesgos Financieros

- Riesgo de divisas
- Riesgo de tasa de interés
- Riesgo de liquidez
- Riesgo en la velocidad de transferencias de fondos
- Riesgo de derivados
- Riesgo de liquidación de operaciones
- Riesgo de reinversión o renovación de plazos
- Riesgo de crédito
- Riesgo de garantía
- Riesgo de contraparte

Riesgos de Dirección

- Riesgo de dirección y liderazgo
- Riesgo de autoridad y límites
- Riesgo de disposición al cambio
- Riesgos de comunicaciones

Riesgos de Integridad

- Riesgo de fraude de gerencia
- Riesgo de fraude de empleado
- Riesgo de actos ilegales
- Riesgo de uso no autorizado
- Riesgo de reputación

Riesgos Tecnológicos y de Proceso de Información

- Riesgo de acceso
- Riesgo de integridad
- Riesgo de relevancia
- Riesgo de disponibilidad

RIESGOS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**Riesgo de Información Operacional**

- Riesgo de determinación de precios
- Riesgo de compromiso de contrato
- Riesgo de medición
- Riesgo de alineación
- Riesgo de información imprecisa e incompleta
- Riesgo de información regulatoria

Riesgo de Información Estratégica

- Riesgo de evaluación del entorno
- Riesgo de portafolio de negocio
- Riesgo de valuación
- Riesgo de medida
- Riesgo de la estructura organizacional
- Riesgo de distribución de recursos
- Riesgo de planeación
- Riesgo del ciclo de vida

Riesgos de Información Financiera

- Riesgos de planeación y presupuestación
- Riesgos de información errónea e incompleta
- Riesgo de información contable
- Riesgo de evaluación de información financiera
- Riesgo de impuestos
- Riesgos de fondeo de pensiones
- Riesgo de evaluación de inversiones
- Riesgo de reporte regulatorio

FUENTE: Cuadro preparado por la firma de auditoría Arthur Andersen Worlwide, traducido por su representada en Guatemala.

2.5.1 Riesgos del entorno

Los riesgos del entorno surgen cuando hay fuerzas que pueden provocar que una empresa quede fuera de operaciones o que pueden cambiar en forma muy importante las bases que conducen sus objetivos y estrategias generales. Estos se subdividen en:

2.5.1.1 Riesgo de Competencia

La habilidad de sobrevivencia de una entidad puede verse amenazada con la acciones tomadas por los competidores para establecer o sostener ventajas competitivas sobre la empresa. Estas acciones incluyen la colocación de nuevos productos o servicios, mejorar la calidad de sus productos y proveer servicios a un mejor costo, todas estas pueden provocar una pérdida de ventaja competitiva.

2.5.1.2 Riesgo de relaciones con accionistas

Una caída en la confianza de los inversores destruye la habilidad de la empresa para obtener capital eficientemente. Asimismo, si los inversores presentes y futuros no entienden los objetivos estratégicos de la empresa, no tendrán la confianza necesaria en la capacidad de la entidad para generar un retorno adecuado de su inversión. Todo ello generaría el riesgo de que la entidad no pueda contar con capital suficiente para financiar su crecimiento o su permanencia en el mercado.

2.5.1.3 Riesgo de disponibilidad de capital

Este riesgo se refiere a la ausencia de capacidad de la empresa para obtener acceso eficiente al capital que necesita para financiar su crecimiento, llevar a cabo su estrategia y generar resultados financieros futuros; tal como lo son los préstamos bancarios. Esto puede resultar una desventaja competitiva si la entidad se encuentra altamente apalancada.

2.5.1.4 Riesgo de pérdidas por catástrofes

Un desastre mayor puede amenazar la habilidad de la organización de mantener sus operaciones, proveer los productos y servicios esenciales o recuperar sus costos operativos.

2.5.1.5 Riesgo político y de soberanía

Riesgo provocado por acciones políticas adversas en un país que pueden amenazar los recursos y flujos de caja futuras de una organización que ha invertido capital en forma importante o depende un volumen significativo de su negocio en dicho país. Por ejemplo, expropiación de activos sin compensación, restricciones a la venta o distribución de ciertos productos, etc.

2.5.1.6 Riesgo legal

Cambios en las leyes pueden amenazar la capacidad de la organización para llevar a cabo las acciones importantes y poner en vigor acuerdos contractuales o implementar estrategias o actividades específicas necesarias para la consecución de sus objetivos.

2.5.1.7 Riesgo de industria

Se refiere al riesgo de que la industria pierda su atractivo debido a cambios en:

- Los factores clave para el éxito competitivo, dentro de la industria, incluyendo importantes oportunidades y amenazas.
- La capacidad de los competidores existentes y potenciales.
- Las fuerzas y debilidades de la empresa respecto a los competidores actuales y futuros.

2.5.1.8 Riesgo de regulación

Los cambios en las regulaciones y en las acciones de los entes reguladores nacionales o locales pueden resultar en un aumento de las presiones competitivas y afectar considerablemente la habilidad de una organización para conducir sus negocios eficientemente. Por ejemplo, la desregulación en los bancos.

2.5.1.9 Riesgos de mercados financieros

Es la exposición a cambios en la capacidad de ingresos o valor económico de la organización como resultado en cambios en las variables del mercado financiero (tipo de cambio, tasas de interés, etc.). Estas variables incluyen:

- El precio de mercado de los instrumentos financieros, tales como, inversiones en certificados de depósito, deuda extranjera, inversiones, etc.
- Las tasa de mercado que influyen en los ingresos y gastos (tasas de interés).
- Un índice que pueda afectar tanto el precio de un instrumento financiero como el valor de una transacción comercial.

Las exposiciones a los mercados financieros son unos de los riesgos más importantes dentro de cualquier empresa que posea en su balance un porcentaje elevado de estos instrumentos financieros.

2.5.2 Riesgos del proceso de operaciones

Los riesgos del proceso de negocios se derivan de que éstos no estén claramente definidos, estén muy mal alineados con las estrategias de negocios o no estén actuando efectiva y eficientemente para satisfacer las necesidades del cliente; en adición, que no estén creando riqueza o estén exponiendo importantes activos financieros, físicos o intelectuales a pérdidas inaceptables, al tomar riesgos excesivos o al mal uso o pérdida de los mismos. Se clasifican en:

2.5.2.1 Riesgo de satisfacción del cliente

Es el riesgo de que los procesos de la empresa no satisfagan o no excedan consistentemente las expectativas del cliente debido a una falta de concentración en el mismo. Si el equipo de comercialización y los principales directores no se centran en las causas específicas de la insatisfacción del cliente, es imposible pensar en el crecimiento a mediano y largo plazo y es muy dudosa su supervivencia.

Las consecuencias de clientes insatisfechos se resumen en:

- Disminución de los ingresos.
- Pérdidas permanentes en el negocio.
- Pérdida de participación en el mercado.
- Pérdida de prestigio.
- Dudosa supervivencia.

2.5.2.2 Riesgo de recursos humanos

Es el riesgo de que el recurso humano de una empresa carezca de las habilidades y la experiencia necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Junta Directiva.

2.5.2.3 Riesgo de desarrollo de productos o servicios

Un desarrollo de productos inadecuado puede amenazar la habilidad de la organización de traer nuevos productos o servicios al mercado que:

- Los clientes no necesitan o no quieren.
- Precios a un nivel que los clientes no deseen pagar.
- Cubrir una necesidad pero que lleguen tarde al mercado, el cual ya ha sido cubierto por otros competidores.

2.5.2.4 Riesgo de eficiencia

Es el riesgo de que el proceso no sea eficiente en la satisfacción de los requerimientos válidos del cliente provocando costos elevados y no competitivos.

2.5.2.5 Riesgo de capacidad

El riesgo de capacidad puede mostrarse en dos variantes:

- Riesgo de capacidad ociosa.
- La capacidad productiva o de generación de servicios no es adecuada o suficiente para cubrir las necesidades del mercado.

2.5.2.6 Riesgo de brecha de desempeño

Es el riesgo de que un proceso de negocio no se desarrolle con un nivel aceptable mundialmente debido a prácticas inferiores. Cuando se compara con los competidores o con los mejores de su clase, hay una brecha de desempeño desfavorable debido a la menor calidad, los costos más elevados o los ciclos más largos.

2.5.2.7 Riesgo de oportunidad o tiempo de ciclo

Un plazo excesivo entre el inicio y la finalización de un proceso de negocios, debido a actividades redundantes, innecesarias o irrelevantes amenaza la capacidad de la organización para producir o entregar bienes o servicios en forma oportuna.

2.5.2.8 Riesgo de abastecimiento

Cuantos más obstáculos de abastecimiento de materias primas, recurso humano capacitado y de servicios existan, mayor es el riesgo de faltantes de producción, capacidad de cumplimiento con las necesidades del cliente y de elevar los costos operativos.

2.5.2.9 Riesgo de obsolescencia

Se refiere al riesgo del exceso y obsolescencia de materias primas que pueden producir mermas, o de acumulación de inventario terminado que ya fue retirado del mercado por la existencia de productos sustitutos.

2.5.2.10 Riesgo de incumplimiento

Es el riesgo de que como resultado de un fallo en la operación o debido a un error humano, descuido o indiferencia, los procesos de la empresa no cumplan con los requisitos del cliente.

2.5.2.11 Riesgo de interrupción del negocio

Es originado por la indisponibilidad de materiales, información tecnológica o recurso humano especializado, que amenaza la capacidad de la organización para continuar con las operaciones.

2.5.2.12 Riesgo de fallos en los productos y servicios

Las operaciones de la empresa crean el riesgo de que los clientes reciban productos defectuosos o servicios incompletos. Estos fallos generalmente se manifiestan por medio de:



2.5.2.13 Riesgo ambiental

La exposición a este riesgo tiene dos fases:

- Responsabilidad frente a terceras partes por daño personal o a la propiedad causados por contaminación.
- Responsabilidad frente al gobierno o terceras partes por los costos de eliminar los contaminantes más daños y prejuicios.

Estas responsabilidades pueden surgir como consecuencia de actividades de disposición de desechos del pasado o actuales y exposición de productos contaminantes en el medio ambiente.

2.5.2.14 Riesgo de salud y seguridad

Los riesgos de salud y seguridad de los trabajadores son importantes si no se controlan porque exponen a la empresa a potenciales indemnizaciones a los empleados. La normativa sobre

indemnizaciones a empleados, pueden provocar pérdidas financieras importantes si las operaciones de la empresa no cumplen estrictamente con las leyes.

2.5.2.15 Riesgo de desgaste de marca

Se entiende este riesgo como la pérdida de valor de una marca en el paso del tiempo en el negocio para crear y mantener la demanda de sus productos y servicios. Una marca es una palabra, símbolo o emblema o cualquier combinación entre ellos, que identifica un producto o servicio y lo distingue de otros productos o servicios de la competencia.

Las marcas estimulan a los fabricantes y los prestadores de servicios a producir y desarrollar nuevos y mejores productos. Son propiedades intangibles valiosas cuando ayudan a los consumidores a elegir y a identificar rápidamente los bienes y servicios superiores. Cuando ya no sirven para este propósito pierden su valor. El desgaste del valor de la marca puede ocurrir a causa de:

- Baja calidad del producto.
- Servicio inferior.

2.5.3 Riesgos de dirección

Los riesgos de dirección son provocados directamente por los ejecutivos y mandos medios de toda organización y abarcan:

- Mala dirección de los empleados.
- Desconocimiento de cómo resolver un problema, normalmente esto conlleva la contratación de un consultor.
- Los empleados exceden los límites de sus responsabilidades.
- Pago de incentivos a empleados que hacen las cosas incorrectamente.

Los riesgos de dirección se subdividen en los siguientes:

2.5.3.1 Riesgo de dirección y liderazgo

Es el riesgo de que las personas responsables de los procesos importantes del negocio no estén siendo conducidos eficazmente a enfocarse en los aspectos críticos. La consecuencia de un liderazgo mediocre incluye:

- Falta de concentración hacia el cliente, teniendo como resultado procesos de negocio que no responden a los rápidos cambios en los requerimientos del cliente y no satisfacen sus necesidades.
- Fallos para apreciar las necesidades y contribuciones de los accionistas de la organización.
- Falta de un sentido claro de dirección o visión que motive al personal clave a unirse y asumir riesgos para:
 - Ø Aprender y mantenerse al ritmo de los cambios.
 - Ø Desarrollar nuevas habilidades y competencias.
 - Ø Adquirir nuevos conocimientos.
 - Ø Buscar y encontrar oportunidades de nuevos mercados y productos.
 - Ø Agregar nuevos y diferentes valores a los productos y servicios existentes.
 - Ø Mejorar continuamente los procesos de negocio.
 - Ø Falta de credibilidad en la gerencia y de confianza dentro de la organización.
 - Ø Las personas dentro de la organización son ineficaces para hacer equipos de trabajo multifuncionales.
 - Ø A los empleados les faltan habilidades, entrenamiento, los recursos y la confianza para tomar decisiones para las cuales no están claramente definidas las opciones correctas e incorrectas.

El liderazgo es fundamental para la administración exitosa del riesgo, la administración del cambio, la reingeniería del proceso y la mejora continua del proceso del negocio.

2.5.3.2 Riesgo de autoridad y límites

Se refiere al riesgo de que las personas hagan las cosas que se supone no deberían hacer o que no hagan las cosas que deberían hacer.

El riesgo del límite aparece cuando los gerentes y los empleados exceden la frontera de su poder o autoridad, realizan actos no autorizados, ilegales o no éticos y asumen riesgos de negocios no autorizados o inaceptables.

2.5.3.3 Riesgo de disposición al cambio

Se manifiesta cuando las personas de la organización no son capaces de implementar mejoras en los procesos y en el producto u servicio lo suficientemente rápido como para mantener el ritmo de los cambios en el mercado.

2.5.3.4 Riesgo de comunicaciones

Los canales inefectivos de comunicación pueden resultar en mensajes que son inconsistentes con la responsabilidad o medidas que se hayan autorizado. Como resultado los gerentes y empleados:

- Están confundidos en cuanto a lo que es la misión, los valores, objetivos y las estrategias de la empresa.
- No comunican hacia arriba lo que la alta gerencia necesita saber para mantenerse en contacto con lo que realmente está sucediendo en el negocio.
- No reciben orientación oportuna ni consejo de la alta gerencia por que siente falta de apoyo y aislamiento.
- No trabajan conjuntamente, entre las distintas funciones para mejorar continuamente los procesos y satisfacer las necesidades del cliente.

2.5.4 Riesgos tecnológicos y de proceso de información

Es el riesgo de que las tecnologías de información utilizadas en el negocio no estén operando como se pretendía, están comprometiendo la integridad y confianza sobre los datos y la información a riesgos potenciales de pérdidas o uso indebido. Se subdividen en:

2.5.4.1 Riesgo de relevancia

Es el riesgo de que la información no sea relevante para los propósitos para lo que ha sido compilada, mantenida y distribuida. Este riesgo está relacionado con la utilidad y oportunidad de la información que es creada o resumida por un sistema informático.

2.5.4.2 Riesgo de integridad

Este riesgo engloba todos los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones según se introducen, se procesan, se resumen y se informan en los sistemas de aplicación desplegados por la organización.

2.5.4.3 Riesgo de acceso

La falla en mantener un acceso adecuado a los sistemas de información (datos o programas) puede resultar en una fuga de información no autorizada y uso indebido de información confidencial. Por otra parte, una restricción excesiva a la información puede impedir al personal ejecutar adecuadamente sus responsabilidades.

2.5.4.4 Riesgo de disponibilidad

La falta de disponibilidad de información importante, en el momento oportuno, puede afectar adversamente la continuidad de los procesos y operaciones críticas de la organización. Estos riesgos incluyen la pérdida de comunicaciones, por ejemplo, la ruptura de cables o pérdidas de señal de las empresas de telecomunicaciones.

2.5.5 Riesgos de integridad

Los riesgos de fraude de la gerencia y de los empleados, de actos ilegales y actos no autorizados pueden solos o en conjunto causar pérdidas físicas de recursos o de la reputación en el medio en que se opera, lo que conlleva un desgaste en la marca de cualquier organización. Se clasifican en:

2.5.5.1 Riesgo de fraude de gerencia

Es cuando la gerencia emite estados financieros que pretenden engañar a los inversores y auditores externos, o se involucra en sobornos, comisiones confidenciales y otros artificios en decaimiento de la organización.

2.5.5.2 Riesgo de fraude de los empleados

Se genera cuando empleados, clientes o proveedores, individualmente o en conjunto, perpetran fraude contra la empresa por medio de jineteeo de efectivo o pago de comisiones por exclusividad de compra.

2.5.5.3 Riesgo de actuaciones ilegales

Gerentes y empleados, individualmente o en conjunto, cometen actos ilegales, poniendo a la empresa, a sus directores y ejecutivos en situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones. Por ejemplo, pago indebido de impuestos, pago de sobornos para adjudicación de contratos, etc.

2.5.5.4 Riesgo de usos no autorizados

Los activos físicos y financieros de la empresa se utilizan por empleados u otras personas para propósitos no autorizados o no éticos; por ejemplo, lavado de dinero.

2.5.5.5 Riesgo de reputación

Es el riesgo de que la empresa pueda perder clientes, empleados clave o su habilidad para competir, debido a la percepción de que:

- Los empleados no tratan bien a los clientes, proveedores y accionistas.
- No saben cómo administrar el negocio.

2.5.6 Riesgos financieros

Es el riesgo de proceso en un contexto financiero que surge cuando las políticas y los procedimientos no controlan adecuadamente la exposición a los mercados financieros. El riesgo de proceso puede causar pérdidas directas o costos de oportunidad debido a que las operaciones financieras no sustentan los objetivos de negocio en forma eficaz.

Los riesgos financieros que deben ser administrados se clasifican en tres grandes categorías:

Riesgo de Fijación de Precio	Riesgo de nivel de Mercado o “Punto de Precio”	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de Tasa de Interés • Riesgo de Patrimonio • Riesgo de moneda • Riesgo de consumo
	Riesgo de Instrumentos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de exposición futura • Riesgo de la curva de rendimiento • Riesgo de base • Riesgo de contingente • Riesgo de retraso en el tiempo • Riesgo de Reinversión

Riesgo de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de Cash Flow • Riesgo de Mercado
Riesgo de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de incumplimiento • Riesgo de cancelación • Riesgo de concentración • Riesgo de garantía

A continuación se definen los riesgos financieros más importantes:

2.5.6.1 Riesgo de fijación de precio

Es la exposición de las ganancias o el patrimonio neto a cambios en los factores que afectan los ingresos, los gastos y los saldos de balance general, por ejemplo: cambios en las tasas de interés y en el tipo de cambio. La exposición al riesgo de precio se evalúa normalmente en términos de:

- **Volatilidad**, se refiere a la medición de la probabilidad y magnitud de las fluctuaciones en los precios o valores de un período de tiempo a otro. Un ejemplo de la evaluación de esta característica es el estudio de la sensibilidad del gasto por intereses frente a cambios en las tasas promedio vigentes en el mercado financiero.
- **Duración**, se refiere al vencimiento promedio de una serie de flujos de fondos y una estimación de la sensibilidad de estos flujos de fondos a cambios en los precios de mercado.

La administración del riesgo de precio debe ser sensible a:

- **Riesgo de derivados**, es el riesgo de que un derivado no logre los objetivos del negocio.

- **Riesgo de modelo**, es la exposición a pérdida como consecuencia de una medición errónea del riesgo de precio.

2.5.6.2 Riesgo de liquidez

Se refiere a la imposibilidad de tener efectivo disponible en una forma oportuna o de no convertir activos a efectivo cuando sea necesario, para cubrir el pago de las obligaciones inmediatas. Este riesgo surge a menudo como resultado de una cartera de inversiones cuyo cash flow difiere del cash flow señalado por los requerimientos operativos de la empresa y otras obligaciones. Dentro de los elementos mínimos a considerar, para la evaluación y cuantificación del presente riesgo, se pueden mencionar los siguientes:

- Comportamiento y evaluación de su liquidez.
- Activos fácilmente realizables que pueden ayudar a soportar su liquidez.
- Tasas de interés.
- Cambio en las condiciones de mercado.

2.5.6.3 Riesgo de crédito

Se puede definir como la posibilidad de sufrir pérdidas si los deudores con los que la entidad tiene contratadas operaciones, incumplen los compromisos contractuales que han adquirido por falta de solvencia.

Este riesgo aplica no solamente a préstamos sino también a otras exposiciones dentro y fuera del balance tales como garantías, aceptaciones e inversiones en títulos valores. El riesgo de crédito puede ser el más peligroso de los riesgos por el monto de préstamos, por la dificultad en su control y porque la insolvencia de los prestatarios puede provocar de la noche a la mañana serias dificultades que pongan a la institución al borde de la crisis.

Las empresas deben gestionar y controlar el riesgo crediticio que asumen considerando lo siguiente:

- **Cálculo de la exposición crediticia**, significa medir el valor de la pérdida que se produciría en un cierto momento si una contraparte se negara a cumplir sus obligaciones contractuales y no se recuperara ninguna parte del valor de los contratos. Para cada una de las operaciones, la exposición crediticia representa el costo de reposición, en el caso que la contraparte ya no pagara su obligación. Debe considerarse la posible existencia de garantías que podrían ser propiedad de la entidad en caso de incumplimiento.
- **Estimación de la provisión crediticia**, se refiere al cálculo del valor actual de las pérdidas crediticias esperadas, desde la fecha actual hasta la fecha de vencimiento de la operación. Debe ser considerada como un costo puesto que se trata de la mejor estimación de las pérdidas que se espera sufrir. El margen cargado a los clientes debe ser suficiente para cubrir la provisión y obtener un beneficio adicional que retribuya el capital arriesgado.
- Determinar cual es la máxima pérdida crediticia estimada, así como el capital en riesgo crediticio.

2.5.7 Riesgos de información operacional para la toma de decisiones

Los riesgos de información para la toma de decisiones consisten en que la información utilizada para respaldar decisiones estratégicas, operacionales y financieras no sea relevante o confiable. Muchas decisiones se toman basadas en medidas de cumplimiento en los resultados de la industria o de procesos de negocios o análisis financiero. Si las medidas no han sido debidamente puestas en línea con las estrategias de negocios o no son realistas, entendibles y utilizables no van a permitir al personal enfocarse en los puntos críticos y pueden provocar que se tomen decisiones inconsistentes con las estrategias del negocio. Si las medidas de desempeño y otra información de negocios a utilizar en el proceso de toma de decisiones no son confiables o relevantes, debe ser ignorada o puede provocar una acción equivocada.

Los riesgos más importantes de esta clasificación se definen a continuación:

2.5.7.1 Riesgo de determinación de precios

La falta de información relevante o confiable que soporte la determinación de precios puede provocar que se fijen tarifas que los clientes no quieran pagar o, por el contrario, que no cubran los costos de desarrollo y otros costos operativos.

2.5.7.2 Riesgo de establecimiento de compromisos

Se resume en que la empresa carece de información competente que le permita hacer un seguimiento de los acuerdos contractuales adquiridos, para que las implicaciones financieras de las decisiones de celebrar nuevos acuerdos puedan ser consideradas apropiadamente por los que toman decisiones.

2.5.7.3 Riesgo de alineación

Se da cuando los objetivos y las medidas de desempeño de los procesos de la empresa no están alineados con los objetivos y estrategias generales del negocio. Los objetivos y medidas no centran a las personas en las cosas correctas y conducen a actividades no coordinadas y conflictivas.

2.5.7.4 Riesgo de información regulatoria

Informes de operaciones requeridas por las entidades reguladoras, pueden estar incompletos, erróneos y por tanto exponer a la empresa a multas, penas y sanciones.

2.5.8 Riesgos de información financiera

Se refieren a los riesgos inherentes en la presentación de informes financieros que pueden conducir a la toma de decisiones incorrectas o parciales que no resuelven por completo un problema dado. Los principales riesgos derivados de esta clasificación son:

2.5.8.1 Riesgo de presupuesto y planificación

La falta de información sobre planeación y presupuesto o el que sea irreal, irrelevante o no confiable puede causar conclusiones y decisiones financieras inapropiadas en los planes de nuevos negocios o en el lanzamiento de una nueva línea de productos o servicios.

2.5.8.2 Riesgo de información contable

Este riesgo se agudiza cuando la información contable-financiera se utiliza para administrar los procesos de negocio y no está integrada adecuadamente con la información no financiera que se centra en la satisfacción el cliente, mediciones de calidad, reducción del tiempo del ciclo e incremento de la eficiencia.

2.5.8.3 Riesgo de evaluación de los informes financieros

Este riesgo se manifiesta cuando los informes financieros emitidos, para los existentes y posibles inversionistas y prestamistas, incluyen errores materiales u omiten hechos materiales, convirtiéndolos en engañosos.

2.5.8.4 Riesgo de impuestos

El riesgo de impuestos tiene dos elementos clave:

- Cumplimiento con toda la legislación, pagos y cumplimiento de los requisitos formales impositivos.
- Las transacciones significativas tienen consecuencias adversas que podrían haber sido evitadas.

2.5.8.5 Riesgo de análisis de inversiones

La gerencia no tiene información financiera suficiente para la toma de decisiones de inversiones a corto y largo plazo y vincular los riesgos aceptados con el capital ya expuesto.

2.5.9 Riesgos de información estratégica

Este riesgo involucra la toma de decisiones basados en modelos estratégicos de negocios obsoletos y que ya no generan el valor en el producto o servicio que el cliente espera para satisfacer sus necesidades. Los principales riesgos derivados de esta clasificación se definen a continuación:

2.5.9.1 Riesgo de evaluación del entorno

Se refiere a fallas en el monitoreo del entorno externo o la formulación de supuestos erróneos o irreales sobre los riesgos del entorno, que pueden causar que la organización conserve estrategias de negocios obsoletas.

2.5.9.2 Riesgo de cartera del negocio

Se manifiesta con la falta de información confiable y relevante, que permita a la gerencia dar prioridad efectiva a sus negocios o balancear las estrategias de los mismos y que puede impedir maximizar su actuación global a una organización diversificada.

2.5.9.3 Riesgo de valuación

Se da cuando la falta de información puede impedir que los dueños lleven a cabo un juicio sobre el valor real de su negocio

2.5.9.4 Riesgo de estructura organizacional

Este riesgo aparece cuando la estructura organizacional de la empresa no da soporte a los cambios ni a las estrategias de negocio. La cultura y los valores de una organización, su infraestructura y la manera en que se define la responsabilidad, autoridades y límites tienen un efecto significativo en su capacidad para administrar y alcanzar sus objetivos. Estos riesgos son estratégicos porque afectan a los siguientes aspectos:

- Asignación y desarrollo de recursos.

- Reingeniería y mejoras de los procesos del negocio.
- Medición y seguimiento del desempeño.

2.5.9.5 Riesgo de distribución de recursos

Es el riesgo de que el proceso de asignación de los recursos de la empresa no establezca ni mantenga ventaja competitiva o maximice los rendimientos para los accionistas.

2.5.9.6 Riesgo del ciclo de vida

Un enfoque de la organización para administrar el movimiento de sus líneas de productos y servicios y la evolución de su organización a lo largo del ciclo de vida (comienzo, crecimiento, madurez y declive) tienen un efecto importante en el éxito o en el fallo final de sus estrategias de negocio.

2.6 Factores que influyen en los riesgos empresariales

Los factores de riesgo son los criterios que se utilizan para identificar la relativa importancia y la posibilidad de que puedan ocurrir condiciones o acontecimientos que pudieran afectar a la empresa. Los factores de riesgo se dividen en:

2.6.1 Factores internos

Se refieren a factores propios de la empresa, es decir que se generan dentro de la organización de la entidad. Ejemplos de estos factores son:

- Personal gerencial nuevo o sin experiencia.
- Formación de sindicatos.
- Aumentos salariales y de prestaciones.

2.6.2 Factores externos

Son aquellos que la entidad no puede controlar, que se derivan de acontecimientos de su entorno sobre los cuales no tiene control, pero que si pueden evaluar y minimizar su efecto.

Ejemplos de estos factores son:

- Económicos: tasa de cambio, inflación, tasa de interés, etc.
- Fiscales: cambios en tasas impositivas, eliminación de exoneraciones, aduanas, etc.
- Competencia: productos sustitutos, guerra de precios, publicidad agresiva, etc.
- Políticos: elecciones, ambigüedad en emisión de leyes económicas, decretos de aumentos salariales unilaterales, etc.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

3.1 Antecedentes de la administración del riesgo empresarial

Hace unos diez años, hablar de riesgos tenía relación con la actividad de cobertura de las aseguradoras o con los servicios de seguridad industrial y personal. Actualmente, en un panorama de globalización, crisis económicas, problemas de seguridad, gobiernos corporativos, destruyendo valor y un inadecuado manejo de las Juntas Directivas, como en el caso de Enron, Allied Irish Bank y Parmalat, por mencionar algunos; la alta dirección de las empresas debe prepararse de una forma más eficiente para enfrentar los retos que todo esto conlleva, y con ello cumplir con los objetivos de los accionistas; proteger su inversión, generar o aumentar las utilidades y agregar valor a la institución.

A finales del año 2001 el caso Enron acaparó los titulares de todo el mundo al quedar en descubierto el engaño contable por medio del cual se ocultaban sus millonarias pérdidas y que permitía atraer la atención de inversionistas de todo el mundo. Esto, acompañado del pago de sobornos a políticos para obtener contratos, llevó a la quiebra a dicha empresa en Estados Unidos y en los más de treinta y cinco países en donde operaba. A partir de este momento, la evaluación de la administración del riesgo empresarial empezó su auge y acelerado crecimiento, con la finalidad de cuidar las inversiones de los accionistas y por medio de ésta evaluar y corregir las posibles malas prácticas organizacionales de la Junta Directiva o los altos funcionarios de las empresas, estableciendo las consecuencias de no hacer nada o de vivir con ellas.

3.2 Administración de riesgos

El autor Dan Borge describe la administración de riesgos como “tomar acción deliberada para cambiar los resultados a su favor, incrementando las posibilidades de resultados buenos y reduciendo las posibilidades de los malos resultados” (3:11).

También se puede definir como, método lógico y sistemático para establecer, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso para que una organización pueda minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

El Committee of Sponsoring Organization (COSO) del Treadway Commission, la define como “un proceso llevado a cabo por la Junta Directiva, la administración y el personal de una entidad, que aplican y establecen las estrategias que permitan identificar acontecimientos potenciales que puedan afectar al negocio y administrar el riesgo para responder a sus posibles efectos, proporcionando una seguridad razonable de alcanzar los objetivos primordiales de la empresa” (5:10).

Es importante definir claramente que el propósito básico de una administración de riesgos es mejorar el futuro de una empresa y no se enfoca en explicar los sucesos negativos del pasado, sin embargo los utiliza para enfocar las medidas correctivas para que no vuelvan a suceder.

Para iniciar el proceso de implementación de una adecuada administración de riesgos es necesario tener presente las siguientes interrogantes:

- ¿A qué riesgos está expuesta la empresa?
- ¿Es necesario que los accionistas se involucren en la detección y manejo de riesgos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos que debe administrar la empresa?
- ¿Cuál es el enfoque de la administración de riesgos y del control para evitar pérdidas o para provocar que los riesgos se conviertan en oportunidades?
- ¿Qué recursos serán necesarios para implementar una adecuada administración de los riesgos?

El término “administración de riesgos” lleva implícito sinónimos de preocupación y medios; sin embargo desde una perspectiva objetiva, puede ayudar a las empresas a aprovechar oportunidades no detectadas con anterioridad. Es reconocido entre los profesionales de la consultoría y auditoría que una buena administración de riesgos puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

Dentro de la definición de administración de riesgos, se deben incluir los siguientes elementos:

- **Alineación del apetito por el riesgo y la estrategia.** La administración toma en cuenta el apetito de riesgo de la entidad al evaluar las alternativas estratégicas, establecer los objetivos de la Compañía y desarrollar mecanismos para administrar los riesgos relacionados.
- **Ampliación de las decisiones de respuesta ante el riesgo.** La administración empresarial del riesgo suministra el impulso para identificar y seleccionar, entre las alternativas de soluciones de un riesgo, la prevención, reducción, participación en partes iguales y aceptación del mismo.
- **Reducción de sorpresas y de pérdidas de operación.** Las entidades obtienen una mayor capacidad para identificar hechos potenciales y establecer respuestas, reducir sorpresas y los costos o pérdidas asociadas.
- **Identificación y administración de riesgos múltiples y en toda la empresa.** Toda empresa enfrenta un conjunto de riesgos que afectan las diferentes partes de la organización; la administración de riesgos facilita una respuesta efectiva a los impactos interrelacionados y da una respuesta integrada a los riesgos múltiples.
- **Aprovechamiento de las oportunidades.** Al tomar en cuenta una amplia gama de hechos potenciales favorables, la administración está en posición de identificar y de hacer realidad las oportunidades en forma proactiva.
- **Mejoramiento de la asignación de recursos de capital.** Al obtener una sólida información sobre riesgos, la administración está en posición de evaluar en forma efectiva todas las necesidades de capital de la empresa y ampliar la asignación de los recursos para cada objetivo estratégico.

3.3 Principios de la administración de riesgos

Existen tres principios generales que deben aplicarse en la administración de riesgos, los cuales son:

3.3.1 La administración del riesgo es responsabilidad de todos

Esto significa que cada uno de los ejecutivos y empleados de la organización deben participar en la prevención, reducción o aceptación de los riesgos de la empresa. Para ello, debe existir una adecuada segregación de las funciones que debe cumplir cada posición de la estructura jerárquica dentro del plan de la administración del riesgo.

3.3.2 La administración del riesgo es una inversión

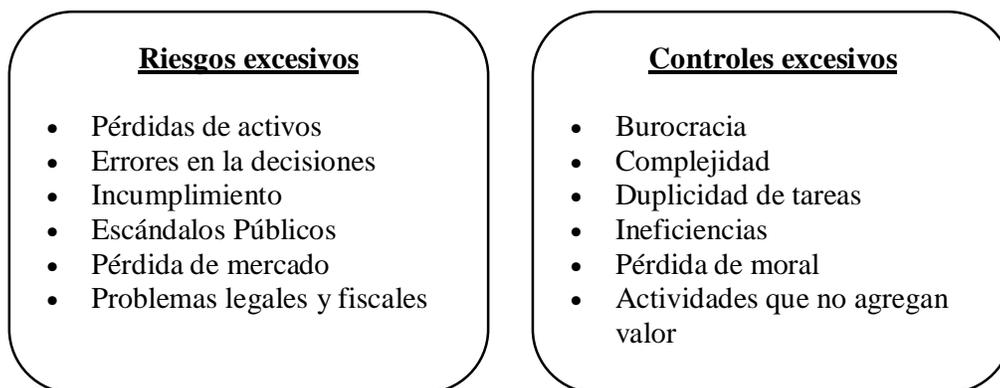
El implementar una administración del riesgo conlleva una inversión importante de recursos, tanto humanos como financieros, sin embargo los accionistas, directores y ejecutivos de la empresa deben estar conscientes que los costos incurridos serán una inversión que les permitirá reducir pérdidas en el futuro y convertir en ganancias cientos de oportunidades.

3.3.3 La administración del riesgo no es una opción, es necesario hoy y lo será en el futuro

Para entender de mejor forma que la administración de riesgos ya dejó de ser un tema de discusión y se convirtió en una necesidad de toda empresa, hay que tomar como ejemplo la quiebra de empresas locales e internacionales como resultado de la alta vulnerabilidad por situaciones no esperadas en los negocios, tales como, cambios sorpresivos por desastres económicos en ciertos países, pérdidas de plantaciones por desastres naturales (por ejemplo el Huracán Mitch en Guatemala), caída de precios en la comercialización de ciertos productos (por ejemplo plantaciones cafetaleras en los años entre 1998 y 2004); combinadas con la falta de fidelidad de empleados y ejecutivos y una falta de cultura de detección y prevención de riesgos.

3.4 Equilibrio entre riesgos y controles

Para lograr sus objetivos estratégicos, toda Dirección de una empresa debe equilibrar efectivamente los riesgos y los controles para prevenirlos. Si se cumple esta ley de equilibrio se puede lograr seguridad razonable de que los riesgos serán minimizados, sin embargo su incumplimiento origina los siguientes problemas:



3.5 Beneficios potenciales de una adecuada administración de riesgo

Todas las empresas enfrentan incertidumbres inherentes al solo hecho de esforzarse para crear valor ante el consumidor. La administración del riesgo permite identificar, evaluar y gestionar los riesgos que se hacen presente por esta incertidumbre y es una herramienta integral de la creación de valor, del crecimiento y de la preservación de toda entidad o marca. Es de suma importancia poder identificar los acontecimientos potenciales que pueden afectar a la organización y desarrollar el apetito de riesgo dentro de la entidad para proporcionar a los accionistas una seguridad razonable de la realización de los objetivos de la entidad.

La gestión de riesgo también tiene limitaciones, tales como; depende del juicio humano de evaluación, el cual está sujeto a fallos, los controles para mitigar riesgos conllevan un costo que en ocasiones no puede ser cubierto por las empresas y existe la posibilidad, que aunque se implemente la gestión del riesgo, no hay seguridad absoluta que los objetivos de la entidad se cumplan.

Para las juntas directivas y altos funcionarios de las empresas, la administración de riesgos se ha convertido en una prioridad estratégica; la recompensa de aplicarla eficientemente no solo es evitar pérdidas, sino algo más sustancial, mejorar el valor de las empresas. Las organizaciones vanguardistas están aplicando la administración de riesgos como una herramienta de decisiones inmediatas, logrando mejores oportunidades de negocios y creando valor para los accionistas.

Los beneficios de una adecuada administración de riesgos incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Movimiento temprano a nuevas áreas de negocios.
- Acciones con precios altos en el largo plazo.
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta directiva.
- Proporciona una mejor base para el planteamiento de la estrategia de negocio.
- Logro de ventaja competitiva.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio y reduce el tiempo en que éstos son solucionados.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas.
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

Para lograr los beneficios anteriormente descritos, las organizaciones pueden emplear su proceso de administración de riesgos, desde tres diferentes enfoques:

3.5.1 Control de riesgos

Este enfoque se refiere a las empresas que asignan recursos para un proceso de administración de riesgos exclusivamente para evitar pérdidas en exceso al límite o tolerancia establecido por los accionistas.

3.5.2 Mejoramiento de la eficiencia

Algunas empresas utilizan este enfoque no solo para el control de riesgos sino que buscan mejorar la efectividad de las operaciones claves del negocio, desde la producción hasta la logística de comercialización.

3.5.3 Transformación de riesgos

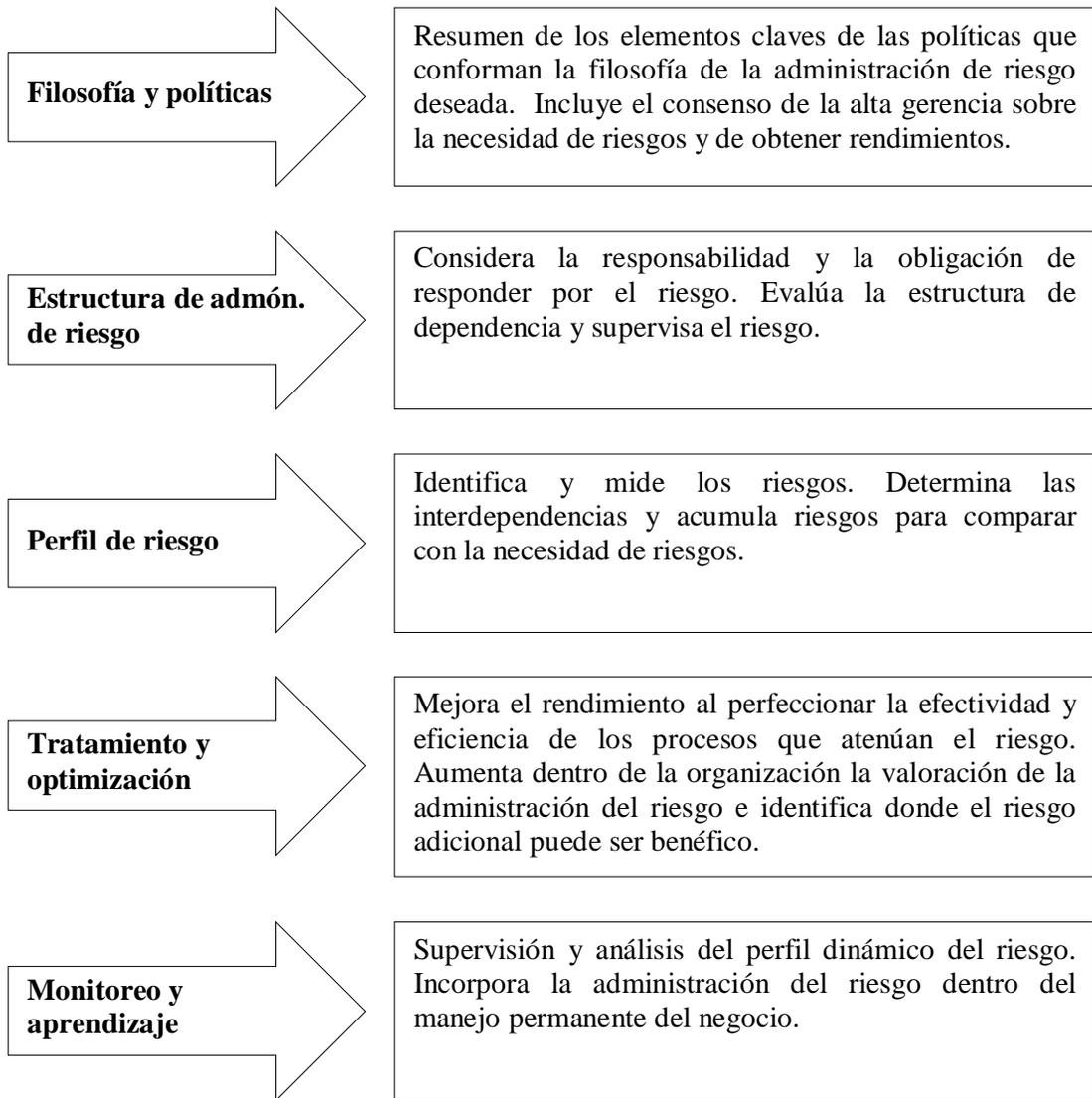
Este enfoque se basa en localizar las principales oportunidades de negocio que posee la empresa, y se focaliza en el diseño de nuevos productos o servicios como campos de acción.

3.6 Actividades para integrar una estructura de riesgo

Antes de integrar una estructura de riesgo, la dirección de una empresa debe considerar los tres requisitos básicos para la administración de riesgos, que son:

- Establecimiento de objetivos para la administración de riesgos.
- Establecimiento de la política para la administración del riesgo, relevante para el logro de los objetivos estratégicos.
- Planeación de recursos; compromiso gerencial, empoderamiento del personal a cargo de la administración del riesgo e identificación del recurso humano, material y financiero, necesario para llevar a cabo el proyecto.

A continuación se muestra el marco necesario para construir una estructura de riesgo:



Cada miembro de la estructura organizacional de una empresa debe participar activamente en la implementación, integración y seguimiento de una estructura de administración de riesgo, y deben conocer con claridad las funciones a ejecutar en este proceso.

A continuación se presentan siete elementos claves que deben observarse en una estructuración de administración de riesgos, y que cuyas funciones son vitales para que el modelo de gestión de riesgos sea funcional:

3.6.1 Actividades de Junta Directiva o Consejo de Administración

La administración de riesgos es parte importante de las agendas de las Juntas Directivas. Una gobernabilidad corporativa efectiva implica correr riesgos, que es la razón primordial de la existencia de un negocio y que le permite a la Junta Directiva crear valor y oportunidad para dueños y/o accionistas. El correr riesgos NO administrados aleja oportunidades de negocios. Una Junta Directiva debe promover, como órgano superior de la empresa; entre otras obligaciones, los siguientes aspectos relacionados con la administración de riesgos:

- Educación en “Administración de riesgos empresarial”.
- Aceptar la necesidad de administrar riesgos y su estrategia.
- Crear conciencia en cuanto a las fallas en la administración de riesgos.
- Revisar diagnóstico de riesgos.

Como elemento clave de la administración de riesgo, la Junta Directiva debe jugar un papel primordial, para ello debe ejecutar las siguientes funciones:

- **Identificar y priorizar:**
 - Ø Áreas susceptibles de cambio.
 - Ø Objetivos claros del negocio.
 - Ø Factores críticos que pueden impedir el éxito del negocio.
 - Ø Riesgos más importantes, asociados con los objetivos y metas del negocio.
- **Riesgos importantes en los cuales se puede desestimar:**
 - Ø La cantidad de informes externos e internos.
 - Ø La salvaguarda de los bienes de uso inapropiado, pérdida y fraude.
 - Ø Riesgos al ser identificados y administrados adecuadamente.
- **Identificación de tareas claves a ser completadas en orden para:**
 - Ø Desarrollar una estrategia de administración del riesgo y un documento de políticas de administración de riesgos.
 - Ø Mejorar la cultura en todos los niveles de la empresa.
 - Ø Proveer a la alta gerencia y consejo con mecanismos de oferta.

- ∅ Monitoreo del sistema de control interno.
- **Hacer responsable a alguien en el Consejo de:**
 - ∅ Localización de recursos en la forma que se necesite.
 - ∅ Responsabilidad para cada etapa del plan.
 - ∅ Responsabilidad de la administración para cada riesgo.
 - ∅ Tabla de tiempos y cronograma de actividades.

Las debilidades que presente la Junta Directiva en sus funciones, pueden facilitar que no se detecten y corrijan situaciones que pueden perjudicar seriamente a las empresas, como a modo de ejemplo, las siguientes:

- Focalización de los accionistas en las perspectivas de crecimiento a largo plazo sin fijarse en si los beneficios son sostenibles a corto y medio plazo y si realmente soportan la alta cotización de las acciones.
- Presión excesiva sobre los directivos para cumplir objetivos a corto plazo muy ambiciosos, lo que en época de recesión puede inducirles a falsear la información financiera.
- Retribución de la alta dirección basada muy significativamente en la cotización de las acciones (stock options) y no en un sólido crecimiento sostenible.
- Falta de ética de la alta dirección.
- Falta de supervisión efectiva de la dirección por el Consejo.
- Inadecuada capacidad, conocimientos y experiencia de los miembros del comité de auditoría.
- Falta de transparencia, exactitud y objetividad en la información financiera.
- Incumplimiento o interpretación inadecuada de principios y normas contables, como por ejemplo:
 - ∅ Contratos / facturas falsas para inflar los ingresos.
 - ∅ Ocultación de pasivos y deudas, que no se registran en balance.
 - ∅ Activación de gastos como los de investigación y desarrollo que por su naturaleza no fueran activables.

3.6.2 Actividades de la Gerencia General

La gerencia general es el órgano director que debe dar vida a los planes y a los objetivos en materia de gestión de riesgos determinados por la Junta Directiva y sus principales funciones; entre otras obligaciones, incluyen:

- Crear estrategia de riesgo de alto nivel (política) coordinada con objetivos estratégicos del negocio.
- Crear estrategia organizacional de administración del riesgo y asegurar claridad en los niveles de dependencia.
- Asignar las responsabilidades para la administración del riesgo a todos los mandos medios.
- Divulgar a todos los empleados la visión, estrategia, políticas y responsabilidades y niveles de dependencia.

3.6.3 Establecimiento de una estructura común del riesgo

Para que la administración del riesgo implementada empiece a generar los objetivos establecidos, debe crearse dentro de la organización una cultura común donde todos los miembros de la empresa direccionen sus acciones a una adecuada gestión del riesgo; para ello es importante implementar:

- Utilizar lenguaje y los mismos conceptos de riesgos.
- Comunicación por medio de los canales y los medios apropiados.
- Desarrollar programas de capacitación continua acerca de la administración de riesgos.
- Identificar y capacitar a los coordinadores del riesgo.
- Dar a conocer experiencias exitosas e identificarlas con la cultura de la empresa.
- Desarrollar un sistema para compartir el conocimiento.

3.6.4 Creación de una responsabilidad del riesgo

Todos los participantes de una administración de riesgo deben poseer una adecuada segregación de sus responsabilidades y funciones, para ello hay que:

- Incluir en las descripciones de puestos las actividades y responsabilidades acerca de la administración del riesgo.
- Incorporar los conceptos de la administración de riesgos dentro de los objetivos de la persona.
- Establecer las funciones y las decisiones que pueden cumplir los gerentes según los límites de riesgos definidos.

3.6.5 Integración de actividades de riesgos en los procesos del negocio

Una estructura de riesgos no puede ser funcional si no está íntimamente relacionada con los procesos principales del negocio, como lo son la generación de ingresos y la producción; por ello es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Coordinar e integrar las actividades de la administración de riesgo dentro de los procesos del negocio.
- Integrar controles en tiempo real relacionados con el riesgo dentro de los sistemas digitales, según sea apropiado.
- Desarrollar procesos de mejoramiento continuo relacionados con el riesgo.

3.6.6 Medición y supervisión del riesgo

Para poder llevar a cabo una adecuada gestión del riesgo, éstos tienen que poder ser medidos y supervisados constantemente, para ello hay que ejecutar los siguientes pasos:

- Identificar indicadores claves de desempeño y factores críticos del éxito que se relacionen con el riesgo.
- Establecer mediciones del éxito para la estrategia y las actividades del riesgo.
- Establecer un proceso periódico para medir el riesgo / rendimiento.
- Identificar e implantar procesos de supervisión y métodos de retroalimentación.

3.6.7 Papel de la auditoría interna en la administración del riesgo

”La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva de aseguramiento y consulta. Su rol principal con relación a la administración de riesgo es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo. Igualmente, investigaciones han demostrado que la junta de directores y los auditores internos están de acuerdo que las dos formas más importantes en que la auditoría interna provee valor a la organización es brindando aseguramiento objetivo de que los principales riesgos de negocio están siendo manejados apropiadamente y otorgando aseguramiento de que la gestión de riesgo y el marco de control interno están operando efectivamente” (10:4).

Los dos factores esenciales para poder determinar el papel de la auditoría interna son; si la actividad representa alguna amenaza a la independencia y objetividad de las funciones de la auditoría interna, y si podría mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobernabilidad corporativa. Por ello, a continuación se listan los roles principales del auditor interno en la gestión de riesgo:

CUADRO No. 2 - ROL DE AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

Roles principales de la auditoría interna	Roles legítimos de auditoría interna realizados con salvaguarda	Roles que auditoría interna no debe realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo • Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados • Evaluación de procesos de gestión de riesgo • Evaluación de reporte de riesgos claves • Revisión del manejo de los riesgos claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación, identificación y evaluación de riesgos • Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos • Coordinación de actividades de administración de riesgos • Consolidación de reportes sobre riesgos • Mantenimiento y desarrollo del marco implementado • Defender el establecimiento de la gestión de riesgos • Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el apetito de riesgo • Imponer procesos de gestión de riesgo • Manejar aseguramiento sobre los riesgos • Tomar decisiones en respuesta a los riesgos • Implementar respuestas a riesgos a favor de administración • Responsabilidad de la gestión

FUENTE: Cuadro preparado por el Instituto Americano de Auditores Internos (IIA en sus siglas en Inglés) publicado en el documento del mismo nombre del cuadro en el mes de septiembre de 2004.

Los roles principales del auditor interno se refieren a las actividades de aseguramiento sobre la gestión de riesgo. La experiencia del auditor interno en consideraciones de riesgos, en entendimiento de la conexión entre riesgo y gobierno y en facilitación demuestra que está bien calificado para actuar como defensor y hasta como gerente del proyecto de administración de riesgos, especialmente en la etapa inicial de su introducción. Cuando incrementa la madurez de riesgo en la organización y la gestión de riesgo se encaja más en las operaciones del negocio, el rol de auditoría interna de defensor de gestión de riesgo se puede reducir.

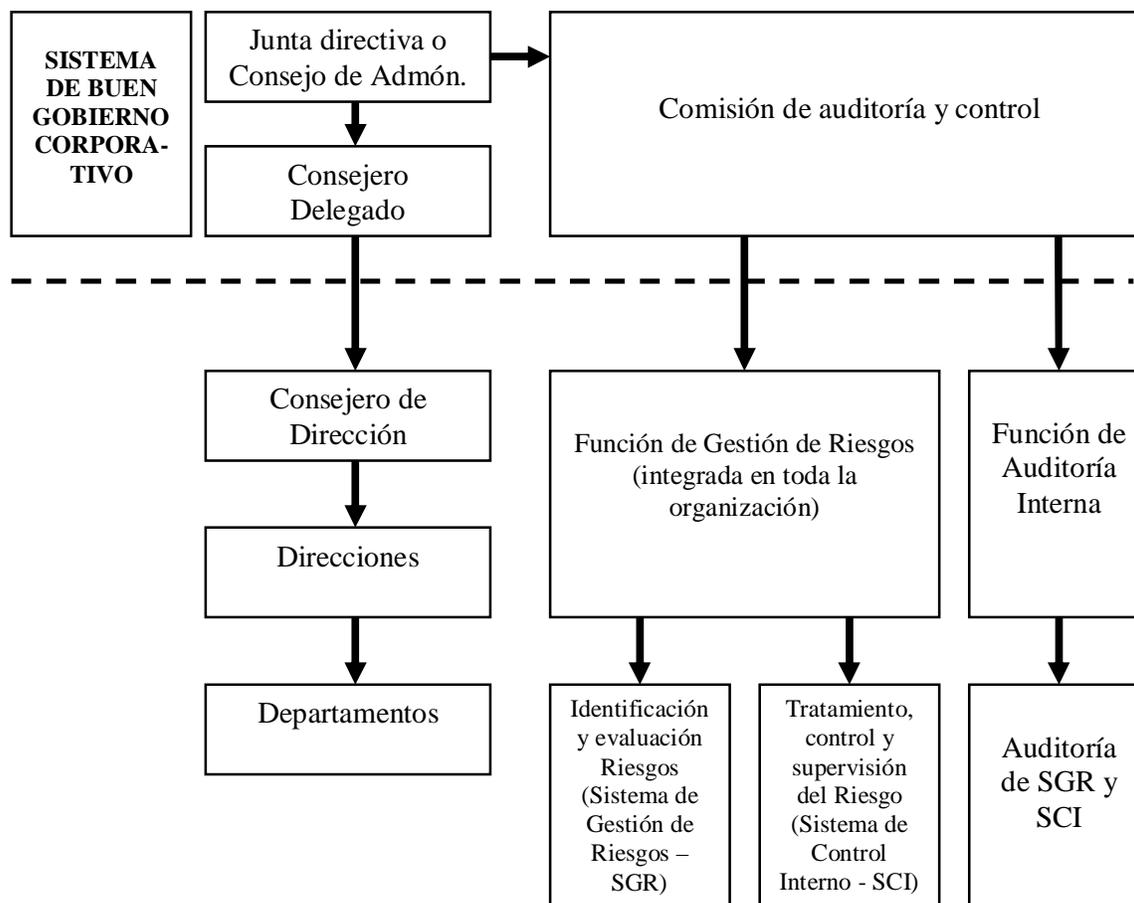
Los roles de la auditoría interna realizados con salvaguarda, se refieren al papel de consultor que puede desarrollar el auditor interno. Algunas de las actividades que el auditor interno puede efectuar como consultor son:

- Poner a disponibilidad de la gerencia herramientas y técnicas usadas por auditoría interna para analizar riesgos y controles.
- Ser un defensor de la introducción de la administración del riesgo en la organización, aportando su experiencia en gestión de riesgo y conocimientos de la organización.
- Brindando consejo, facilitando talleres, entrenando en la organización sobre riesgos y controles, y promoviendo el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común.
- Actuando como punto central de la coordinación, monitoreo y reporte sobre riesgos.
- Apoyando a la gerencia en su trabajo por medio de identificar mejores vías para mitigar un riesgo.

Y como último punto, el auditor interno no debe participar como una piedra de tropiezo para las funciones que la administración y gerencia deben realizar en una estructura de riesgo.

En conclusión, para observar en forma gráfica lo descrito anteriormente, a continuación se presenta un esquema que resume la forma en que un proyecto de gestión de riesgo debe estructurarse:

CUADRO No. 3 - ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGO



FUENTE: Cuadro preparado por la firma de auditoría Ernst & Young por su representada en España en su documento “La Herramienta Clave del Buen Gobierno Corporativo: La Gestión del Riesgo de Negocio”.

CAPÍTULO IV

MATRICES DE RIESGOS Y EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

4.1 Matrices de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta de resumen que permite ponderar los riesgos desde el más importante hasta el de menor relevancia, permitiendo por medio de esta ponderación establecer las medidas correctivas a implementar o tomar la decisión de vivir con ellos.

Esta metodología de evaluación de riesgos, implica necesariamente la participación activa de los responsables de la administración del riesgo de cada línea de negocio, producto o servicio, en la definición conjunta con la Junta Directiva, de los principales riesgos de su área. Una vez determinados, se acuerda también el grado o nivel de riesgo cuantitativo que representan en la línea de negocio y se jerarquizan, identificando simultáneamente las actividades o procesos claves que influyen en el nivel de riesgo definido anteriormente.

Para la elaboración de una matriz de riesgos es necesario que se lleven a cabo cada una de las actividades que se describen a continuación:

- Tipificar los riesgos de la empresa
- Determinar para cada riesgo una unidad de medida.
- Preparar una planilla para cada riesgo y analizar el grado de cumplimiento de los siguientes factores:
 - Ø Políticas existentes para ese riesgo.
 - Ø Calidad de los sistemas de información y gestión.
 - Ø Cuales son los límites superiores e inferiores y su cumplimiento.
 - Ø Determinar la materialidad del riesgo.
 - Ø Existencia de errores cometidos en los tres últimos años.
 - Ø Experiencia de personal calificado y especializado en ese riesgo.

4.1.1 Beneficios del uso de la matriz de riesgos

Los beneficios de utilizar una matriz para evaluar los riesgos se resumen en:

- Tiende a objetivizar el análisis por medio de parámetros cuantitativos y no solamente cualitativos.
- Establece parámetros de comparación.
- Permite hacer medición de la evolución.
- Permite la asignación porcentual de recursos (financieros, materiales y humanos) destinados exclusivamente para evitar los riesgos de mayor relevancia.
- Permite cuantificar la efectividad operativa del negocio.

4.1.2 Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación de cada riesgo según la matriz son:

CUADRO No. 4 - CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

Categoría	Probabilidad	Magnitud
Baja	Es improbable que suceda el riesgo.	Si el riesgo se produce probablemente no impactará en el logro del objetivo.
Mediana	Puede suceder el riesgo.	Si el riesgo se produce, puede afectar el logro del objetivo.
Alta	Es muy probable que se produzca el riesgo.	Si el riesgo se produce, puede afectar significativamente el logro de los objetivos.

PROBABILIDAD	ALTO	3 AMARILLO	6 ROJO	9 ROJO
	MEDIO	2 VERDE	4 AMARILLO	6 ROJO
	BAJO	1 VERDE	2 VERDE	3 AMARILLO
		BAJO	MEDIO	ALTO
		MAGNITUD		

FUENTE: Seminario de Administración de Riesgos impartido por la firma consultora Consejeros en Finanzas Empresariales, S.A.

De acuerdo al cuadro anterior (semáforo), a cada riesgo se le asigna un valor comprendido de 1 a 9, de acuerdo a su porcentaje de probabilidad e impacto, considerando la tabla siguiente:

Valor asignado	Categoría	Color	Descripción
1	Baja	Verde	Significa que existe probabilidad remota de que ocurra el riesgo y no impacta en la realización del objetivo si ocurre (menos del 20% de probabilidad e impacto).
2	Baja	Verde	Significa que la probabilidad de que ocurra el riesgo es baja y no impacta en la realización del objetivo (de 21% a 40% de probabilidad e impacto).
3	Mediana	Amarillo	Significa que el riesgo puede suceder y puede impactar la realización del objetivo (de 41% a 50% de probabilidad e impacto).
4	Mediana	Amarillo	Significa que el riesgo tiene más probabilidades de suceder y puede impactar la realización del objetivo (de 51% a 60% de probabilidad e impacto).

6	Alta	Rojo	Significa que es muy probable de que el riesgo se produzca y que impacte los objetivos (de 61% a 90% de probabilidad e impacto).
9	Alta	Rojo	Se tiene mayor certeza de que el riesgo ocurrirá y que impactará significativamente en la realización del objetivo (de 91% a 100% de probabilidad e impacto).

Si la calificación de los dos aspectos (probabilidad e impacto) queda en los cuadros rojos (ponderación 6 y 9), significa que el riesgo tiene consecuencias significativas sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y requieren una atención inmediata. Si el resultado es amarillo (ponderación 3 y 4), el riesgo es de menor impacto pero aún es importante, y si el cuadro queda en verde (ponderación 1 y 2) el riesgo es de mínimo impacto y puede definirse vivir con él y no implementarse una acción correctiva.

4.1.3 Ejemplo de matriz de riesgos

A continuación se ejemplifica un modelo de matriz de riesgos utilizado en varias empresas guatemaltecas:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL

Objetivo Estratégico: Obtener una participación de mercado del 75%

Unidad de Medida: % de participación en el mercado

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Aumento de la participación de nuevos competidores	9 Probable	9 Mayor	Rojo	Reducir	Establecer tarifas de precios competitivas, sin sacrificar la calidad de la consultoría y del involucramiento con el cliente.	2 Reducida	2 Menor	Verde

Control:

Para establecer los precios se utilizará un presupuesto de horas a invertir necesarias para cubrir las necesidades del cliente. El costo de la hora incluirá el costo directo (sueldo y prestaciones) del personal a involucrarse y la porción de los gastos administrativos que le corresponda a cada hora.

Seguimiento:

Se indagará la satisfacción del cliente, siendo la persona encargada el Director de la entidad. En adición, se supervisará constantemente que las horas invertidas sean las presupuestadas. De existir una variación significativa (positiva o negativa) en el resultado de estos dos monitoreos se informará inmediatamente para hacer los ajustes necesarios.

Las matrices constituyen herramientas sencillas de medición de riesgos, pero para poder implementarlas es necesario que se ejecute el proceso que se describe en las páginas siguientes de este capítulo.

4.2 Proceso y elementos indispensables para la evaluación de riesgos

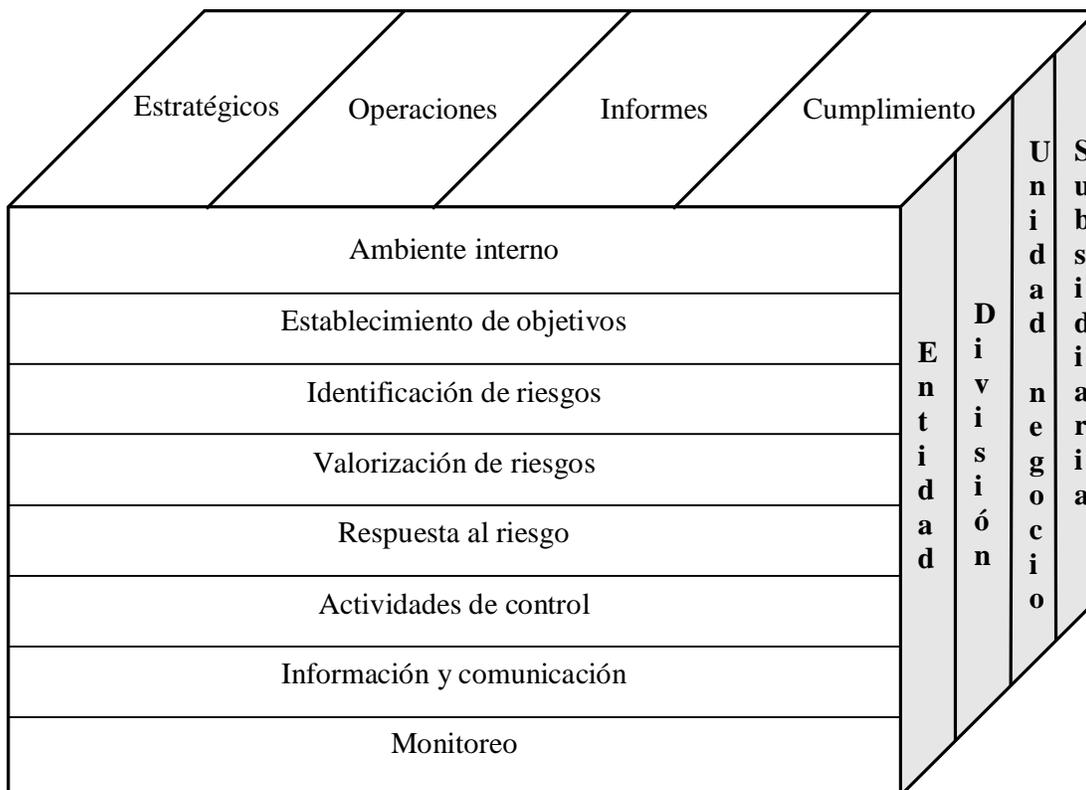
En publicaciones anteriores el Committee of Sponsoring Organization (COSO) del Treadway Commission, dividía el control interno y la evaluación de los riesgos en cinco componentes básicos:

- El ambiente de control.
- El proceso de evaluación del riesgo por la entidad.
- El sistema de información, incluyendo los procesos del negocio relacionados, relevantes a la información financiera y la comunicación.
- Actividades de control.
- Monitoreo de controles.

En septiembre 2004, COSO, emitió el marco de referencia integrado de la Administración de Riesgos Empresarial, en donde indica que la administración de riesgos se enfoca directamente en la realización de los objetivos establecidos por una empresa particular, estableciendo cuatro categorías:

- Estratégicos, relacionados con las metas de alto nivel de los accionistas, alineados y apoyados con la misión.
- Operaciones, se refieren al uso adecuado y eficiente de los recursos.
- Presentación de informes, enfocados a asegurar la confiabilidad del proceso de información.
- Cumplimiento, se relacionan con el cumplimiento de la empresa con las leyes y regulaciones aplicables.

La administración de riesgos establece el manejo de los objetivos mencionados, selecciona estrategias y alinea estos objetivos en cascada. Para ello, el control interno y la gestión de riesgos ahora consta de ocho componentes interrelacionados entre sí, los cuales se resumen en la siguiente gráfica:



FUENTE: Gráfica de los Componentes de la Gestión de Riesgo según COSO en su publicación “Administración del Riesgo Empresarial”.

“Esta figura retrata la capacidad para enfocarse en la totalidad de la gestión del riesgo de una empresa ya sea por categoría de objetivos, por componentes de riesgo, por unidades de la entidad, o cualquier subconjunto de eso” (5:13). Las líneas horizontales representan los ocho elementos de la gestión del riesgo, los objetivos están representados por las líneas verticales y las unidades ejecutoras de la gestión de riesgo se muestran en la tercera dimensión.

4.2.1 Componentes de la gestión de riesgo empresarial

Estos componentes son ocho, los cuales son:

4.2.1.1 Ambiente interno

El ambiente interno abarca a toda la organización y está influenciado por el conocimiento de riesgo de sus funcionarios y empleados, y es la base para todo el resto de componentes de la gestión de riesgo, proporcionándoles disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgo de una empresa, su apetito de riesgo, el descuido por las juntas directivas; la integridad, valores éticos y competencia del personal; y el manejo intermedio de asignación de autoridad y responsabilidades.

El ambiente interno está influenciado por la historia y la cultura de la empresa. Aunque todos sus elementos son importantes, la extensión al que cada uno de ellos es dirigido varía de acuerdo a la entidad analizada.

Es difícil definir la importancia del entorno interno de una entidad y el impacto, positivo o negativo, que éste tiene sobre los otros componentes de la gestión del riesgo. El impacto de un entorno interno inefectivo puede ser trascendental, posiblemente resultando en pérdidas financieras o de imagen. La actitud de las juntas directivas para la gestión del riesgo debe ser estar bien definido y ser transparente para que llegue a toda la organización. No es suficiente con decir la palabra correcta, “una actitud de como yo digo, no como yo hago, ocasionará un ambiente de control inefectivo” (5:39)

4.2.1.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos de una entidad se resumen en; estratégicos, establecimiento de una base de operaciones, la presentación de informes y objetivos de cumplimiento. Los objetivos son alineados con el apetito de riesgo de la entidad y permiten establecer el nivel de tolerancia de incertidumbres en cada unidad de negocios. Establecer objetivos es una condición previa a la identificación, evaluación y respuesta al riesgo.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, las metas deben alinearse y apoyarse en la misión y visión. Estos objetivos reflejan el compromiso de la entidad en cómo tratará de crear valor para sus clientes. Los objetivos de operaciones pertenecen a la efectividad y eficiencia de las

operaciones de la entidad, incluyendo el desempeño y metas de rentabilidad, así como la salvaguarda de recursos.

Los objetivos de presentación de informes están destinados a la fiabilidad de presentación de información. Pueden suponer información financiera y no financiera. Los objetivos de cumplimiento se adhieren al cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables, y dependen de factores externos.

Una categoría de objetivos puede ser el soporte de otra. Por ejemplo, la presentación de información confiable de la administración de un negocio en la forma de gestionar y controlar las actividades de producción pueden servir para lograr los objetivos de operación y de presentación de informes, y más extenso, esta información puede ser usada para informes ambientales que se presentan al gobierno (objetivo de cumplimiento).

Aunque los objetivos proporcionan lineamientos medibles acerca del comportamiento y operación de una empresa, éstos difieren en sus grados de importancia y prioridad. La entidad debe enfocarse en lograr aquellos objetivos que son vitales y algunos podrán no cumplirse pero sin comprometer la vida de la compañía. La gestión de riesgos de una empresa, no solo selecciona objetivos, sino también asegura que éstos se alineen con el apetito de riesgo de la Junta Directiva.

4.2.1.3 Identificación de riesgos

La administración del riesgo identifica acontecimientos potenciales, que si ocurren, pueden afectar la entidad y determina oportunidades que pueden mejorar la práctica y extender la estrategia de la empresa. Todo acontecimiento negativo identificado, requieren evaluación y respuesta inmediata. La identificación del riesgo considera inicialmente un rango de acontecimientos potenciales, sin importar su procedencia (internos o externos); incluyendo acontecimientos negativos o positivos (oportunidades).

Para evitar la probabilidad de descuidar acontecimientos importantes, cada riesgo debe ser evaluado independientemente. Sin embargo, pueden existir limitaciones prácticas y a menudo es difícil saber dónde fijar un límite de identificación de acontecimientos. Los

acontecimientos de posibilidad de ocurrencia relativamente baja no deben ignorarse si el impacto para la entidad es importante. En adición, la identificación del factor, interno o externo, que origina el riesgo es de suma importancia para la determinación de las medidas posibles a implementar para disminuir su impacto.

La metodología para identificar riesgos puede comprender una combinación de técnicas, apoyadas con el uso de herramientas. Ejemplos de estas metodologías son:

- **Inventarios de eventos**, se refiere a detallar los acontecimientos potenciales que pueden ocurrir dentro de una industria en particular.
- **Análisis interno**; esto puede hacerse por medio del análisis de los procesos rutinarios de una empresa y por medio de reuniones entre el cuerpo administrativo y los dirigentes de las diferentes unidades de negocio. En ocasiones se utiliza información de otras entidades dedicadas a actividades similares. Ejemplo, una empresa de comercialización de ropa desea iniciar con la venta de ropa para niños, al utilizar esta técnica evalúa su experiencia histórica conjuntamente con el mercado externo, identificando los acontecimientos que afectan el éxito del producto de sus competidores.
- **Desencadenantes de escala o umbral**; por medio de esta técnica se comparan las transacciones o acontecimientos actuales, con el criterio definido por la entidad (ej: presupuestos).
- **Los talleres y entrevistas**, se refieren a la identificación de acontecimientos dibujando el conocimiento acumulado y la experiencia del personal u otra entidad similar para manejarlos, para ello se asigna a un responsable general.
- **Análisis de flujo de proceso**; esta técnica considera la combinación de entradas, tareas, responsabilidades y salidas del proceso que origina el acontecimiento. Deben considerarse factores internos y externos.

- **Indicadores de eventos principales;** al utilizar esta técnica debe evaluarse primeramente las posibilidades de ocurrencia del acontecimiento. Un ejemplo sería, que un Gerente Financiero identifique que los abonos a préstamos tardíos han originado una carga financiera alta y que el efecto en utilidades de pagar a tiempo es significativo.
- **Metodologías de datos de evento de pérdida;** los acontecimientos pasados que han ocasionado pérdidas de recursos son fuente de información útil para identificar causas de eventos que afectan significativamente a una empresa en el presente.

Adicionalmente, es de gran utilidad agrupar los acontecimientos por categorías, ordenando horizontalmente los eventos que pueden ocurrir y verticalmente las unidades de la empresa que pueden manejar el riesgo. Es importante distinguir entre los eventos con impacto negativo (riesgos) y los eventos con impacto positivo (oportunidades). Los riesgos pueden afectar enormemente la realización de los objetivos y las oportunidades pueden ayudar a contrarrestar el riesgo existente o crear valor para los clientes.

4.2.1.4 Valorización de riesgos

El valorizar un riesgo permite considerar la extensión del impacto en la realización de los objetivos de la empresa, de eventos potenciales. La gestión de riesgo evalúa acontecimientos desde las dos perspectivas, de probabilidad y de impacto, utilizando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

En la valorización del riesgo debe considerarse la combinación de la posibilidad de que el acontecimiento ocurra y las actividades de la empresa (complejidad o grado de regulación). Otro aspecto a tomar en cuenta es que existen eventos que son originados por la rutina diaria de la empresa y otros son inesperados.

Para entender correctamente su valorización, cada riesgo tiene dos categorías:

- **Riesgo inherente,** es aquel que existe en ausencia de una administración de riesgo que pueda disminuir o alterar su impacto.

- **Riesgo residual**, es aquel que queda después de la respuesta dada al riesgo inherente.

Cuando la gestión reconoce que un riesgo tiene baja probabilidad de ocurrencia y un impacto pequeño, generalmente no recomienda una acción correctiva. Por otro lado, un riesgo con probabilidad alta de ocurrencia e impacto significativo, exige atención considerable. Las circunstancias de valorización de estos dos extremos normalmente requieren juicios difíciles y el análisis debe ser racional y cuidadoso.

La línea de vida de una gestión de riesgo debe ser consistente con el tiempo que sea necesario para lograr los objetivos y estrategias de la empresa. Por ejemplo, una empresa con funcionamiento en California, ciudad propensa a terremotos periódicos, puede considerar el riesgo de un terremoto que puede afectar sus operaciones, aunque este ocurra varios años después en que se contempló como riesgo.

Para estimar la probabilidad de que el riesgo ocurra y que su impacto se sienta en la entidad, deben usarse datos determinados por eventos pasados, que proporcionan una base más objetiva que estimaciones subjetivas. A menudo los directores de las empresas utilizan juicios subjetivos para medir la incertidumbre, por ello deben reconocer que existen limitaciones inherentes. Las tendencias indican que normalmente los administradores de negocios, exageran sus habilidades de estimación y no reconocen el impacto real de una incertidumbre.

COSO reconoce las siguientes técnicas de valorización de riesgos:

- **Prueba de características**; esta técnica se enfoca en valorar los procesos y sus características, midiendo su eficiencia y eficacia. El desempeño, bueno o malo, normalmente dan los parámetros de medición del proceso.
- **Modelos basados en la probabilidad**; este modelo asocia un rango de acontecimientos con la probabilidad del impacto resultante, basado en ciertas suposiciones. La probabilidad y el impacto son valuados basados en datos históricos o en la simulación de resultados reflejados por un comportamiento futuro. Los ejemplos de este modelo incluyen la evaluación del riesgo de flujo de efectivo, el riesgo de implementar políticas de crédito, etc.

- **Modelos no basados en la probabilidad;** este modelo utiliza suposiciones subjetivas, sin valorizar una probabilidad asociada. Los ejemplos de modelos no basados en la probabilidad incluyen medidas de sensibilidad, pruebas de estrés, etc.

Al medir los riesgos por medio de técnicas cualitativas, la entidad puede utilizar herramientas como entrevistas y talleres. Una empresa puede medir el riesgo en cierta unidad del negocio por medio de entrevistas y en otra unidad utilizar los talleres. La gestión de riesgo puede medir un impacto de forma cuantitativa si cada riesgo individual que conforma el evento se mide en términos cuantitativos.

4.2.1.5 Respuesta al riesgo

Luego de evaluar y valorizar los riesgos pertinentes, los encargados de la gestión de riesgo determinan la respuesta de cada uno. Al considerar la respuesta al riesgo, hay que evaluar los beneficios y costos de su implementación, así como los costos o beneficios de tolerar el evento.

Las repuestas al riesgo son incluidas dentro de las siguientes categorías:

- **Prevención,** se refiere a no realizar actividades que muestren riesgos significativos. Un ejemplo puede ser abstenerse de lanzar una nueva línea de producto que muestra riesgos de no satisfacer las necesidades del consumidor.
- **Reducción** significa reducir la probabilidad de que un riesgo ocurra.
- **Reparto;** esto se refiere a la transferencia o a compartir el riesgo entre la entidad y otros entes. Los seguros son un buen ejemplo de esta respuesta al riesgo.
- **Aceptación;** si el impacto del riesgo no es significativo, la empresa lo acepta y vive con él.

Al determinar la respuesta al riesgo deben considerarse los siguientes aspectos:

- Los efectos de la respuesta implementada y la alineación de la misma con el nivel de tolerancia al riesgo establecido por la entidad.
- Gastos contra beneficios de la respuesta.
- Oportunidades de lograr los objetivos de la empresa respondiendo al riesgo.
- Si el riesgo evaluado tiene un impacto significativo, debe seleccionarse una respuesta de un conjunto de posibles soluciones. Esto le da profundidad a la respuesta seleccionada.

A veces una respuesta al riesgo no es suficiente para reducir el impacto de un evento a los niveles deseados por la empresa, siendo una combinación de varias respuestas el resultado óptimo.

Al evaluar las opciones de respuesta a un riesgo debe considerarse el efecto que tendrá tanto sobre la probabilidad como sobre el impacto, reconociendo que la respuesta puede afectar en forma diferente a los dos aspectos. Por ejemplo, una empresa de centro de cómputo localizada sobre una región con actividad de tempestad constante, establece un proyecto de continuidad del negocio, que no tiene ningún efecto en la probabilidad de que una tempestad ocurra, pero que si mitigue el impacto de que el edificio se dañe o que el personal no llegue a trabajar. Por otra parte, la opción de mover el centro de cómputo a otra región no reduce el impacto que tendría una tempestad, pero si reduce la posibilidad de que ocurra en relación a la primera región.

En ocasiones existen limitaciones de recursos dentro de una empresa, por lo que antes de evaluar la respuesta a un riesgo deben considerarse los gastos y beneficios. Normalmente, es fácil cuantificar el gasto con bastante precisión, sin embargo, es difícil medir los beneficios esperados.

4.2.1.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a que las respuestas al riesgo determinadas se lleven a cabo correctamente y en un tiempo prudencial.

Para mejor entendimiento, el enlace entre objetivos, respuestas de riesgo y actividades de control se explica en el siguiente ejemplo; una compañía establece un objetivo para cumplir con una meta de ventas de una nueva línea de productos, identificando el riesgo de no llegar a estas metas derivado de los gustos del cliente y del poco conocimiento que tienen de ellos.

Para reducir la probabilidad de ocurrencia e impacto del riesgo, la entidad establece como respuesta efectuar un análisis del historial de los clientes y emprende nuevas iniciativas de estudios de mercado. Estas respuestas al riesgo, sirven de punto de partida para la implementación de actividades de control, que incluirían procesos de revisión de los datos obtenidos de la evaluación histórica de los clientes.

No deben seleccionarse excesivas e inservibles actividades de control para una misma respuesta a un riesgo. Generalmente las actividades de control sirven para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve a cabo correctamente, sin embargo, existen ocasiones donde las actividades de control son la respuesta al riesgo.

Existen diferentes formas de implementar actividades de control, incluyendo medidas preventivas, detectivas, manuales e informáticas. A continuación se presentan algunos ejemplos de actividades de control:

- **Revisiones a nivel superior;** ejemplo de estas actividades son las ejecuciones presupuestarias, las cuales son controladas por medio de procesos de mejoramientos de producción o reducción de gastos.
- **Proceso de datos;** varios controles son implementados para verificar, exactitud, entereza y autorización de transacciones. En esto tipos de controles los datos entrantes están sujetos a una línea de verificación y son aprobados si cumplen ciertas condiciones preestablecidas.
- **Controles físicos;** los equipos, el inventario, cobros en efectivo y otros bienes son físicamente salvaguardados y periódicamente cotejados con cantidades mostradas en documentos de control.

- **La segregación de funciones;** las tareas deben segregarse entre varias personas para reducir el riesgo de error o fraude. Por ejemplo; las responsabilidades de autorización, registro y custodia de transacciones deben ser divididas.

Una actividad de control está compuesta por dos elementos; una política que establece lo que debe hacerse y un procedimiento para cumplir la política. Las políticas orales pueden ser utilizables en entidades pequeñas donde los canales de comunicación no suponen grandes escalas jerárquicas y exista interacción entre los niveles superiores con todo el personal. Sin embargo, en entidades grandes y donde se desea que toda política con su procedimiento sean cumplidos sin excepción, la comunicación por escrito es indispensable.

Los controles también pueden ser establecidos sobre sistemas informáticos, destacando dos categorías de controles que son:

- **Controles generales;** estos incluyen controles sobre manejo tecnológico de información, infraestructura de tecnología, seguridad y adquisición de software, desarrollo y mantenimiento.
- **Controles de aplicación;** se enfocan directamente en exactitud, integridad, autorización y validez de la captación y proceso de datos. Estos aseguran que los datos sean capturados o generados cuando se necesitan, apoyándose en las aplicaciones disponibles, detectando en forma rápida errores u omisiones.

4.2.1.7 Información y comunicación

Las responsabilidades de la gestión de riesgo deben ser informadas y comunicadas claramente a todas las unidades ejecutoras. Fluir la información de origen interno o externo, ya sea financiera o no financiera, es necesaria para poder lograr los objetivos de la entidad. La información financiera, por ejemplo, es usada para la toma de decisiones, tal y como establecer la rentabilidad de un producto o la asignación de recursos por centros de costo.

Los sistemas integrados de información de las empresas cada vez son más extensos, considerando que muchas de éstas cuentan con afiliadas o subsidiarias que registran y

procesan sus transacciones en forma descentralizada, por ello, los sistemas a utilizar deben ser flexibles y ajustables a cada parte externa, si se desea compartir información.

El diseño de un sistema de información y la adquisición de tecnología son aspectos importantes en las estrategias de la entidad, y pueden ser elementos críticos para lograr los objetivos de la empresa. En algunos casos, los cambios tecnológicos han influido en las ventajas competitivas de una entidad y le han dado una nueva dirección estratégica a sus objetivos. Por ejemplo, los nuevos sistemas de reservación por internet de boletos aéreos han reducido significativamente o eliminado en algunos casos, la intervención de un agente de viaje tradicional.

Generalmente, los sistemas de información son integrados en la mayor parte de los aspectos de operaciones de una entidad. Estas aplicaciones facilitan el acceso a información que previamente es capturada en los diferentes departamentos.

Para soportar la gestión de riesgo, una empresa captura y utiliza datos históricos y actuales. Los históricos proporcionan datos de medición de desempeño sobre el destino de recursos y resultados de proyectos emprendidos, proporcionando a la Junta Directiva o altos dirigentes directrices de cómo ha sido administrada la empresa y tendencias necesarias para predecir el desempeño futuro. Los datos históricos también pueden proporcionar advertencias de acontecimientos potenciales que ameritan atención inmediata. Los datos actuales permiten determinar si se están obteniendo los resultados establecidos de acuerdo a los objetivos de la entidad.

La puntualidad del flujo de la información debe ser consistente con la rapidez de los cambios en los entornos internos y externos de la entidad. Adicionalmente, la información proporcionada debe ser de calidad, los datos inexactos pueden dar lugar a riesgos no identificados o a evaluaciones pobres y decisiones defectuosas. La calidad de la información puede verse afectada por limitaciones en un sistema informático y procesos no integrados. La calidad de la información incluye:

- Contenido apropiado, el nivel de detalle debe ser el necesario.
- Información oportuna.

- Información actual, los datos deben reflejar toda la información disponible.
- Información exacta.
- Información accesible.

La comunicación es parte inherente en un sistema de información. Para que la gestión de riesgo sea implementada eficientemente debe transmitirse correctamente lo siguiente:

- La importancia de la gestión de riesgo.
- Los objetivos de la entidad.
- El apetito y tolerancias al riesgo.
- Un lenguaje de riesgo común.
- La responsabilidad del personal y los componentes de apoyo en la gestión del riesgo.

Todo personal debe recibir un mensaje claro, del más alto nivel de la organización, que la gestión de riesgo debe tomarse seriamente. En adición, debe aclararse que las actividades de un grupo de personas se relacionan con el trabajo de otros.

Pueden utilizarse varios medios de comunicación para hacer fluir la información, generalmente se utilizan manuales de políticas y mensajes internos electrónicos. Una entidad con una historia de operar con integridad y cuya cultura es bien entendida por el personal, puede encontrar pocas dificultades de comunicación.

4.2.1.8 Monitoreo

Luego de efectuar la evaluación de los riesgos y la implementación de las respuestas, es indispensable monitorear el funcionamiento de todos los componentes de la gestión de riesgo. El monitoreo puede llevarse a cabo por dos vías:

- Actividades progresivas.
- Evaluaciones separadas.

El monitoreo progresivo es incorporado para que las respuestas a la gestión de riesgo se ejecuten con dinamismo. Las actividades progresivas se originan de controles regulares, tales

como el análisis de fluctuaciones de intereses. Estas actividades generalmente se ejecutan para dar soporte a los administradores, dando prioridad a las implicaciones de la información que reciban. Ejemplos de estas actividades son:

- Las comunicaciones externas puede corroborar la información generada o indicar problemas en el funcionamiento de la entidad. Los clientes corroboran implícitamente datos de facturación pagándolas, viceversa, sus quejas sobre facturaciones indican que el proceso final de la venta posee deficiencias.
- La discusión con el personal de la empresa sobre asuntos diversos, ayudan a identificar riesgos y permiten establecer la efectividad del control implementado para reducirlo. Estas discusiones confirman que los elementos de la gestión de riesgo estén funcionando adecuadamente o que elementos necesitan atención.

Las evaluaciones separadas dependen del juicio de los encargados de la gestión de riesgo y no proporcionan dinamismo al proceso. Ejemplos son; análisis de fluctuación inesperada del precio de una materia prima, que en tendencias históricas se había mantenido a cierto nivel y por alguna situación mundial tendió a subir.

El monitoreo de la gestión de riesgo de una empresa varia en alcance y frecuencia, en dependencia del significado e importancia de las respuestas de riesgo y los controles relacionados con su gestión. La prioridad deben ser las áreas de mayor riesgo y las respuestas a éstos deben evaluarse más a menudo.

Debe asignarse a una persona responsable para velar por la efectividad de la gestión de riesgos en una unidad o departamento específico. El evaluador debe comprender las actividades asignadas y debe dirigir todos los componentes de la gestión de riesgo implementados para la unidad que le fue encomendada.

Para efectuar el monitoreo existe una variedad de metodologías y herramientas de evaluación disponible, incluyendo checklist de actividades, cuestionarios y diagramas de flujo. Como parte de la metodología de evaluación algunas empresas utilizan el benchmarking, comparando su proceso de gestión de riesgo con otros entes de similares objetivos.

Muchas organizaciones documentan su gestión de riesgo por medio de manuales de políticas y procedimientos, organigramas formales y descripciones de puestos; documentación que facilita el monitoreo de la administración del riesgo en todos sus componentes.

Un evaluador puede hallar, dentro de su monitoreo, una deficiencia en la gestión del riesgo que necesite atención inmediata o una oportunidad para fortalecer la administración del riesgo, y con ello aumentar las posibilidades de que los objetivos de la entidad se concreten. Para ello, el evaluador puede utilizar fuentes de informaciones diversas, internas o externas, esto incluye clientes, empleados, vendedores o entes reguladores.

Toda deficiencia identificada de la gestión de riesgo, que afecte la capacidad de una entidad para desarrollar su estrategia y para establecer y lograr sus objetivos, debe ser reportada de una forma oportuna para poder implementar la solución adecuada. Es esencial que no sólo se identifique la actividad mal valuada o la respuesta de riesgo mal implementada, sino también se identifiquen las correcciones que deben efectuarse al procedimiento de control relacionado.

Los resultados generados por el monitoreo, normalmente son reportados al personal superior inmediato que sean responsables directos de la gestión de riesgos; sin embargo, esta información debe circularse dentro del personal que puede y debe actuar sobre ellos.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

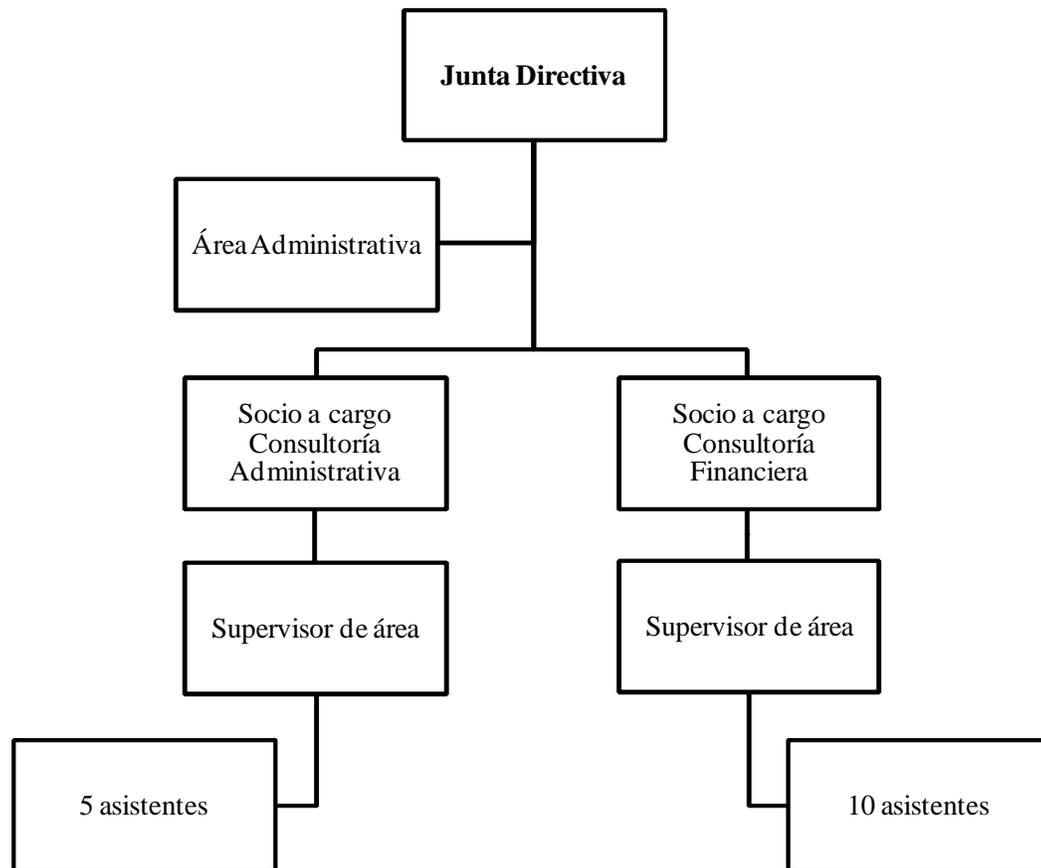
EVALUACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA MATRIZ DE RIESGO DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Para ejemplificar el proceso de una evaluación de riesgos por medio de matrices, se seleccionó el caso práctico aplicado a una empresa prestadora de servicios de consultoría denominada hipotéticamente CONSULTORÍA EMPRESARIAL, S.A., la cual tiene tres años de operar como tal en el mercado guatemalteco.

Para dar énfasis a la evaluación, se utilizará como metodología de referencia el marco definido por el Committee of Sponsoring Organization (COSO) del Treadway Commission, en septiembre 2004 y definido en el Capítulo IV de este documento. La finalidad es establecer que la utilización de la matriz de riesgos facilita la evaluación y determinación de los acontecimientos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la compañía y la identificación de oportunidades que pueden estar pasándose por alto.

5.1 Ambiente interno

El ambiente de control interno se resume en las páginas siguientes y es importante iniciar con la estructura organizacional de la compañía:



La Junta Directiva está formada por los dos socios de la empresa, los cuales a la vez tienen asignada un área específica de trabajo. En adición, el Consejo está integrado por tres directores externos, expertos en las siguientes áreas:

- Mercadeo y comercialización.
- Finanzas y administración de empresas.
- Recursos humanos y capacitación.

El área administrativa depende directamente de los dos socios y los tres directores, y está conformado por un Administrador, un Contador General, un encargado de cómputo y seis asistentes.

La descripción de la filosofía de la gestión de riesgo implementada por la empresa, se describe a continuación:

“La organización requiere un acercamiento para la gestión de riesgo corporativa que promueva el pensamiento general y estratégico de la estructura, mientras integra al personal los valores y creencias de la empresa. A este fin, el esfuerzo se enfocará para que la gestión de riesgo se convierta en la ventaja competitiva de la Compañía”.

El punto de partida para la estructura de riesgo, es facilitar el flujo de información y comunicación en toda la estructura organizacional. Para asegurar que se cumpla la estrategia, el programa de gestión de riesgo proporciona herramientas y capacitaciones a todo el personal. El programa permite al personal visualizar problemas desde varias perspectivas para identificar no solo mitigaciones de riesgos, sino anticiparse y actuar sobre oportunidades potenciales, desafiando los conocimientos convencionales”.

5.1.1 Estructura del Comité de Gestión de Riesgos

Los encargados de evaluar los riesgos de la entidad han sido asignados de la siguiente forma:

- Comité de aprobación y control – La Junta Directiva
- Presidente – Socio encargado del área de consultoría administrativa
- Responsables de áreas (Direcciones) e identificadores de riesgos – Administrador de la compañía y los dos supervisores de las dos áreas de la empresa.

5.1.2 Integridad y valores éticos de la compañía

La efectividad de la gestión de riesgo de la empresa no puede alzarse por encima de la integridad y los valores éticos de la misma, por lo que a continuación se presenta el código ilustrativo de la estructura de conducta de la entidad:

No.	Concepto	Descripción
1	Compromiso de la Junta Directiva	La Junta Directiva se ha comprometido a proporcionar a todo el personal de la compañía, las herramientas necesarias (humanas, tecnológicas y financieras) para la consecución de los objetivos.
2	Metas y filosofía	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura, la empresa debe demostrar orden y comunicación desde los niveles jerárquicos más altos, adicionalmente, los valores éticos impulsados serán respetados por todos los miembros de la compañía. • Negocio; es una empresa de servicios destinada a la consultoría administrativa y financiera comprometida en la capacitación constante de sus profesionales. • Localización geográfica; actualmente se opera en Guatemala, pero la visión general es expandir los servicios por toda Centroamérica.
3	Conflictos de intereses	La compañía ha establecido como política no participar en clientes donde los socios o los miembros de la Junta Directiva figuren como directores o socios.
4	Regalos y sobornos	La empresa No incursionará en clientes donde sea necesario efectuar regalos o desembolsos a altos funcionarios para lograr la prestación de servicios.
5	Transparencia	Todos los negocios efectuados por la compañía, tratos con clientes y administración del recurso humano se hará con transparencia y respetando la regulación legal del país donde se opere.

6	Recursos corporativos	Es una compañía cuyos servicios tienden a crear propiedad intelectual importante la cual será protegida y salvaguardada con medidas de seguridad estrictas.
7	Responsabilidad Social	Todas las recomendaciones dadas a clientes serán evaluadas correctamente y regidas por el marco legal vigente, en adición, se proporcionarán conocimientos que permitirán el desarrollo profesional del personal de los clientes de la Compañía.
8	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Las mejores soluciones se originan del trabajo en conjunto (colegas y clientes). • Compromiso con la responsabilidad y añadir valor a lo que se espera de la Compañía. • Lograr excelencia mediante innovación, capacitación continua y agilidad. • Liderazgo con coraje, visión e integridad. • Sostener la reputación, sobre la cual se basa la competencia profesional y la confianza de los clientes sobre la Compañía.

La compañía soporta a su personal con la siguiente tecnología:

- Enlace directo de internet, cada empleado posee una cuenta electrónica para recibir información referente a su trabajo.
- Cada miembro de la organización ha sido equipado con computadora portátil.
- Existe un encargado de cómputo, quien se encarga de proporcionar a todo el personal las herramientas tecnológicas más actualizadas.

5.2 Objetivos de la compañía

Los socios, con el apoyo de la Junta Directiva, han establecido los siguientes objetivos para la compañía:

5.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están íntimamente vinculados con la visión y la misión de la compañía.

La misión de la compañía es “proporcionar servicios de consultoría de alta calidad intimidando con los clientes y de un precio aceptable en el mercado”.

La visión de la compañía es “expandir sus servicios por toda Centroamérica por medio de la formación de una red de asociados con buena reputación y con personal profesional capacitado”.

Los objetivos estratégicos han sido definidos de la siguiente forma:

- Posicionar a la Compañía dentro de las primeras dos empresas de consultoría en Guatemala para las medianas y pequeñas empresas.
- Lograr un alto nivel de intimidad con los clientes sin arriesgar la independencia del despacho y la calidad de la consultoría.
- Proporcionar capacitación constante al personal, consistente al área en que se desenvuelvan y a la atención al cliente.
- A mediano plazo, expandir los servicios a todos los países de Centroamérica.

Luego de detallar los objetivos estratégicos es importante mencionar los objetivos relacionados (operaciones, de presentación de informes y de cumplimiento), los cuales son:

5.2.2 Objetivos de operaciones

- Mantener los clientes actuales por medio de un servicio permanente que les permita agregar valor a sus operaciones.
- Identificar potenciales clientes y preparar propuestas ganadoras, en adición preparar una negociación que permita asegurar la aceptación del servicio.
- Asegurar que el personal esté capacitado para resolver cualquier duda que se le sea planteada, por medio de talleres de capacitación constantes, impartidos por el personal de mayor experiencia, por los socios encargados de cada área y en ocasiones por capacitadores externos.
- Desarrollar programas de trabajo que faciliten la focalización de los servicios en las áreas con mayor necesidad de los clientes.
- Implementar canales de supervisión eficientes que permitan evaluar el trabajo del personal de campo.

5.2.3 Objetivos de presentación de informes

- La estructura de la organización permite presentar los informes a los clientes cuatro días después de haber terminado el trabajo de campo.
- El departamento administrativo cuenta con personal altamente calificado para la revisión de la información enviada a los clientes (ortografía y redacción).
- La información financiera debe ser presentada mensualmente, los primeros cuatro días hábiles de cada mes a la Junta Directiva. Para ello el departamento contable cuenta con un sistema avanzado de procesamiento de datos.

5.2.4 Objetivos de cumplimiento

- Las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales aplicables a la compañía deben ser presentadas a cualquier socio para su revisión, cinco días antes de su vencimiento para su revisión y asegurar su correcta presentación.
- A nivel de recursos humanos, la compañía tiene como objetivo principal cumplir con todas las prestaciones de ley y las obligaciones ante el trabajador.

5.3 Identificación de eventos potenciales

Para identificar los riesgos potenciales, el Comité de Gestión de Riesgos ha implementado la técnica de inventario de eventos, apoyados en la identificación de eventos sufridos en el pasado y la experiencia de los socios de la compañía. El inventario de eventos determinado se resume a continuación:

Objetivo	Eventos o Riesgos
ESTRATÉGICOS	
1. Posicionar a la Compañía dentro de las primeras dos empresas de consultoría en Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia en servicios en el país ha crecido considerablemente en los últimos cinco años, lo que ha reducido la porción del mercado y los precios de los servicios.

2. Lograr intimidad con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • La independencia de los servicios puede verse afectada por el nivel de confianza adquirido con el cliente y la calidad de los servicios puede disminuir paulatinamente.
3. Capacitación constante al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Un personal bien capacitado puede contribuir a la expansión de los servicios y colocación con nuevos clientes. • Capacitación deficiente puede contribuir a la alta rotación de personal.
4. Expansión de los servicios a Centroamérica	<ul style="list-style-type: none"> • El tamaño de la Compañía actualmente puede no responder a los requerimientos de los clientes extranjeros. • La incursión a nuevos países requiere conocimientos de los aspectos propios de cada localidad, para ello se necesita personal altamente capacitado y asociados de buena reputación; el riesgo equivale a no conseguir la calidad profesional requerida.
DE OPERACIONES	
1. Mantener a los clientes por medio de un servicio permanente	<ul style="list-style-type: none"> • La prestación de un servicio de calidad en un cliente puede servir de referencia para cotizar servicios adicionales y lograr una permanencia duradera del cliente.
2. Identificar potenciales clientes y preparar propuestas ganadoras	<ul style="list-style-type: none"> • El identificar potenciales clientes no asegura que se tenga la cuenta aceptada, la propuesta y la negociación debe estar dirigida a que el cliente visualice que la compañía es su mejor opción.
3. Desarrollo de programas de trabajo para la prestación de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • El programa de trabajo ayuda al personal como un check list de actividades, pero no asegura que se emplee el análisis que un trabajo necesita.
4. Implementación de canales de supervisión eficientes	<ul style="list-style-type: none"> • La supervisión adecuada de un trabajo incrementa la posibilidad de prestar un servicio de calidad y adaptado a las necesidades del cliente.

PRESENTACIÓN DE INFORMES	
1. Presentación oportuna de informes a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • La oportunidad con que son entregados los informes de resultados, ayuda a mantener al cliente satisfecho y abre oportunidades para la adquisición de nuevos servicios.
2. Revisión calificada de informes	<ul style="list-style-type: none"> • El no contar con una revisión adecuada provocaría que los informes sean enviados con errores importantes, ya sea ortográficos y/o numéricos; que podrían desvirtuar significativamente los resultados que se desean presentar.
3. Presentación de información financiera oportuna	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones oportunas y adecuadas a las necesidades inmediatas.
CUMPLIMIENTO	
1. Revisión oportuna de las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales	<ul style="list-style-type: none"> • El no revisar oportunamente las obligaciones con instituciones fiscalizadoras puede provocar pagos indebidos o mala determinación de tributos.
2. Cumplimiento de las prestaciones de ley ante los trabajadores de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral y obtención de un ambiente organizacional agradable.

Como puede observarse en los incisos anteriores, los objetivos de la Compañía no solamente pueden verse afectados por riesgos que pueden impedir su cumplimiento, también existen oportunidades que pueden aprovecharse si se establecen los parámetros para realizarlas.

5.4 Valorización y respuesta a los eventos

A continuación se presentan las matrices de riesgos (una por cada tipo de objetivo) utilizadas para valorizar los eventos identificados (riesgos y oportunidades) y para identificar las respuestas a implementar de acuerdo a la importancia dada a cada uno:

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL****Objetivos Estratégicos**

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Aumento de la participación de los competidores	9 Probable	9 Alto	Rojo	Reducir	Establecer tarifas de precios competitivas, sin sacrificar la calidad de la consultoría y del involucramiento con el cliente.	3 Probable	3 Alto	Amarillo
Rotación constante de personal	6 Probable	6 Alto	Rojo	Reducir	Implementación de programas de capacitación constantes y eficientes; incluyendo programas motivacionales.	2 Medio	2 Medio	Verde
Pérdida de la independencia por adquirir la intimidad deseada con los clientes	6 Probable	3 Alto	Rojo	Reducir	Capacitar constantemente al personal sobre temas de independencia profesional e implementar reglas y normas de comportamiento con los clientes y su personal.	2 Medio	2 Medio	Verde

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL
Objetivos Estratégicos

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Falta de respuesta a clientes extranjeros por tamaño de la Compañía	3 Probable	3 Alto	Amarillo	Reducir	Efectuar una lista de los planes de los socios para incursionar a otros países, incluyendo fechas y estrategias para captar clientes, por medio de éstos se analizará la necesidad de personal nuevo y la estructura que deberá formarse.	2 Medio	2 Medio	Verde
Asociación con empresas extranjeras sin la calidad profesional requerida	3 Probable	2 Medio	Amarillo	Reducir	Elaborar un plan de estudio previo a la aceptación de la asociación, evaluando las referencias de la compañía extranjera con clientes del país donde se ubica.	2 Medio	1 Bajo	Verde
Expansión de servicios por personal bien capacitado	2 Medio	2 Medio	Verde	Aceptación	El comité de Gestión de Riesgos ha aceptado el riesgo de que el personal de apoyo pueda o no generar nuevos clientes.	2 Medio	2 Medio	Verde

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL****Objetivos de Operaciones**

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Elaboración de propuestas ganadoras y negociación efectiva con clientes	9 Probable	9 Alto	Rojo	Reducir	Para lograr propuestas ganadoras, se debe estudiar previamente al cliente efectuando preguntas adecuadas en la primera entrevista. Para ello, se diseñará un cuestionario de preguntas predeterminadas que será adaptado conforme se vaya necesitando.	2 Medio	2 Medio	Verde
Presentación de un servicio de calidad para obtener la oportunidad de ampliar los servicios	6 Probable	6 Alto	Rojo	Reducir	Los servicios de calidad se aseguran cuando se toma el tiempo necesario para conocer correctamente las operaciones del cliente, para ello se implementará un programa de capacitación a todo el personal con la metodología a emplear para el conocimiento del cliente.	2 Medio	2 Medio	Verde

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL****Objetivos de Operaciones**

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Oportunidad de prestar un servicio de calidad con supervisión adecuada	3 Probable	3 Alto	Amarillo	Reducir	Se evaluará mensualmente el trabajo de supervisores con retroalimentación de sus jefes directos y de su personal a cargo (asistentes), en adición se velará por su capacitación constante, incluyendo el manejo de personal.	2 Medio	2 Medio	Verde
Falta de aplicación de análisis en el trabajo a efectuar aunque se posea un programa de trabajo	2 Medio	2 Medio	Verde	Aceptación	Se capacitará constantemente al personal, sin embargo, se espera que por medio de lograr una supervisión eficiente no se incurrirá en darle respuesta a este riesgo.	2 Medio	2 Medio	Verde

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL****Objetivos de Presentación de Informes**

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Entrega de informes a clientes inoportunos	9 Probable	9 Alto	Rojo	Reducir	Antes de iniciar un trabajo se proyectará y asignará al personal, el tiempo necesario para el trabajo de campo y la redacción de informes; bajo esta proyección se hará el ofrecimiento al cliente de la entrega del informe, tomando en cuenta que esto debe ser cuatro días hábiles posteriores a la finalización del trabajo de campo.	2 Medio	2 Medio	Verde
Errores en la redacción, ortografía y presentación de los informes	6 Probable	6 Alto	Rojo	Reducir	Se cuenta dentro de la administración, con personal encargado de revisar la redacción, ortografía y presentación de los informes. Este personal es contratado bajo la tendencia que posee conocimientos avanzados de ortografía y redacción, incluyendo el idioma inglés.	2 Medio	2 Medio	Verde

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL
Objetivos de Presentación de Informes

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Toma de decisiones oportunas y adecuadas a las necesidades por contar con información financiera oportuna	6 Probable	6 Alto	Rojo	Reducir	El departamento financiero y contable ha sido equipado con un sistema de información que permite registrar toda la documentación en línea (facturación, compras, planillas, etc.) y en forma inmediata a su generación; en adición se cuenta con el personal contable necesario para procesar la información de acuerdo al tamaño actual de la Compañía. Con todo esto, se espera la entrega de Información Financiera los primeros cuatro días hábiles posteriores al final de cada mes.	2 Medio	2 Medio	Verde

EMPRESA: CONSULTORIA EMPRESARIAL, S.A.**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL****Objetivos de Cumplimiento**

Riesgo / Oportunidad	Evaluación del riesgo inherente			Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual		
	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel
Errores en la determinación de tributos por falta de entrega oportuna	3 Probable	3 Alto	Amarillo	Reducir	Se ha implementado la política de que los formularios de impuestos sean presentados a cualquier socio cinco días antes de su vencimiento. En medida que la Compañía crezca los socios irán delegando estas funciones a sus mandos inmediatos siguientes.	1 Bajo	2 Medio	Verde
Estabilidad laboral y obtención de ambiente organizacional agradable por medio del pago correcto de prestaciones laborales	1 Bajo	1 Bajo	Verde	Aceptación	La empresa cuenta con política de pago de prestaciones de ley sin excepción alguna, incluyendo el pago de indemnización por renuncia. En adición, cuenta con política de pago de remuneración por productividad, adicional al sueldo, y de acuerdo al esfuerzo del empleado. No se requiere respuesta adicional.	1 Bajo	1 Bajo	Verde

Las matrices de riesgos presentadas, permiten ordenar los riesgos de acuerdo a su grado de importancia. Hay que recalcar que en el caso de eventos que son oportunidades, el hecho de mencionar que su probabilidad y magnitud es alta significa que existe la posibilidad de lograrlo si se aplica la respuesta al riesgo sugerida y su disminución del riesgo significa que hay más posibilidades de que se cumpla luego de aplicar la respuesta.

5.5 Actividades de control

Para lograr implementar las respuestas a los eventos, se ha designado al Comité de Gestión de Riesgos para su seguimiento y se han implementado los siguientes controles:

Objetivo / Respuesta al Riesgo	Control (políticas y procedimientos)
ESTRATÉGICOS	
1. Establecer tarifas de precios competitivas sin sacrificar calidad	<ul style="list-style-type: none"> Se estudiará semestralmente la tendencia de precios de consultoría en empresas de similar tamaño a la Compañía, se usarán los contactos que tienen relación con la competencia, encuestas e indagación. En adición, los precios serán establecidos por medio de un presupuesto de horas, suficientes para la realización efectiva del trabajo.
2. Programas de capacitación constante y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> Los supervisores de área tendrán a su cargo elaborar semestralmente un programa de temas sobre los cuales será capacitado el personal, previamente aprobado por los socios en las áreas que les corresponda. En adición, el socio encargado del área de Consultoría Administrativa, programará capacitaciones motivacionales dentro del mismo plan.
3. Capacitación sobre independencia profesional e implementación de reglas y normas de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> Se elaborará un manual de inducción donde se dará a conocer a todo el personal, antiguo y de nuevo ingreso, las reglas de comportamiento que deben implementar tanto con el cliente como con sus compañeros de trabajo. En

	<p>adición, dentro del programa de capacitaciones se incluirá puntos acerca de cómo debe mantenerse la independencia profesional sin afectar el involucramiento con el cliente.</p>
<p>4. Plan de incursión en otros países y de conseguir alianzas con empresas de consultoría en el extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de incursionar en otro país los socios presentarán un estudio detallado que incluirá: <ul style="list-style-type: none"> Ø Sector del mercado que se desea abarcar. Ø Estadísticas que indiquen la cantidad de empresas que se encuentran entre el sector que se desea abarcar. Ø Mínimo tres posibilidades de alianzas, con sus respectivas referencias. Ø Objetivos de incursionar en el país elegido (% ganancia, fortalecimiento de la marca, etc.). Ø Tiempo en el que desea empezar a cumplir con los objetivos trazados. <p>El Comité de Gestión de Riesgos será en el encargado de evaluar la información proporcionada y dictará su opinión acerca de plan de negocio.</p>
DE OPERACIONES	
<p>1. Elaboración de propuestas ganadoras y negociación efectiva con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la audacia para elaborar propuestas que aseguren la obtención de un cliente, respaldado por una buena negociación, es cuestión de experiencia; por lo que el comité se apoyará en los socios de la Compañía para impartir talleres a los supervisores de área y al resto del personal, con el objetivo de transmitir experiencias que puedan ayudar a crear la mentalidad de negociación en toda la estructura organizacional. En adición, se distribuirán formatos de propuestas prediseñadas para cada tipo de servicio que preste la Compañía.
<p>2. Implementación de Metodología para el conocimiento del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La metodología será diseñada por cada supervisor de área y aprobada por los socios a cargo, en ella se incluirán

	<p>formatos que permitirán documentar el conocimiento del cliente, sus principales operaciones y las áreas de riesgo de acuerdo al tipo de servicio que se esté prestando.</p>
<p>3. Evaluación mensual de una supervisión adecuada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con el objetivo de asegurar una buena supervisión se implementará un tipo de remuneración de acuerdo a la productividad de los supervisores, quienes serán calificados por el socio a cargo y donde se evaluarán entre otras cosas: <ul style="list-style-type: none"> Ø Entrega de informes en tiempo. Ø Documentación correcta de los hallazgos obtenidos. Ø Creatividad y análisis en la detección de hallazgos. Ø Creación de nuevos servicios. <p>Esta remuneración es aplicable de igual forma para los asistentes y formará parte de sus expedientes y será tomada en cuenta para posibles ascensos y aumentos de sueldo. Administración llevará estadística de las notas obtenidas.</p>
<p>PRESENTACIÓN DE INFORMES</p>	
<p>1. Entrega oportuna de informes a clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para que el supervisor a cargo de un trabajo tenga clara la fecha en que debe entregarse un reporte, antes de iniciar un trabajo debe efectuarse un cronograma de trabajo, basado en el tipo de consultoría a prestar. Este cronograma debe ser aprobado por el socio antes de iniciar el trabajo. El cronograma formará parte del expediente del cliente y será ingresado a un control de trabajos en proceso que será monitoreado por el Comité de Gestión de Riesgos.
<p>2. Revisión de informes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento administrativo contará con un asistente destinado exclusivamente para revisar informes, quien deberá asegurarse que la redacción, la ortografía y la presentación del mismo sea correcta, de acuerdo a los

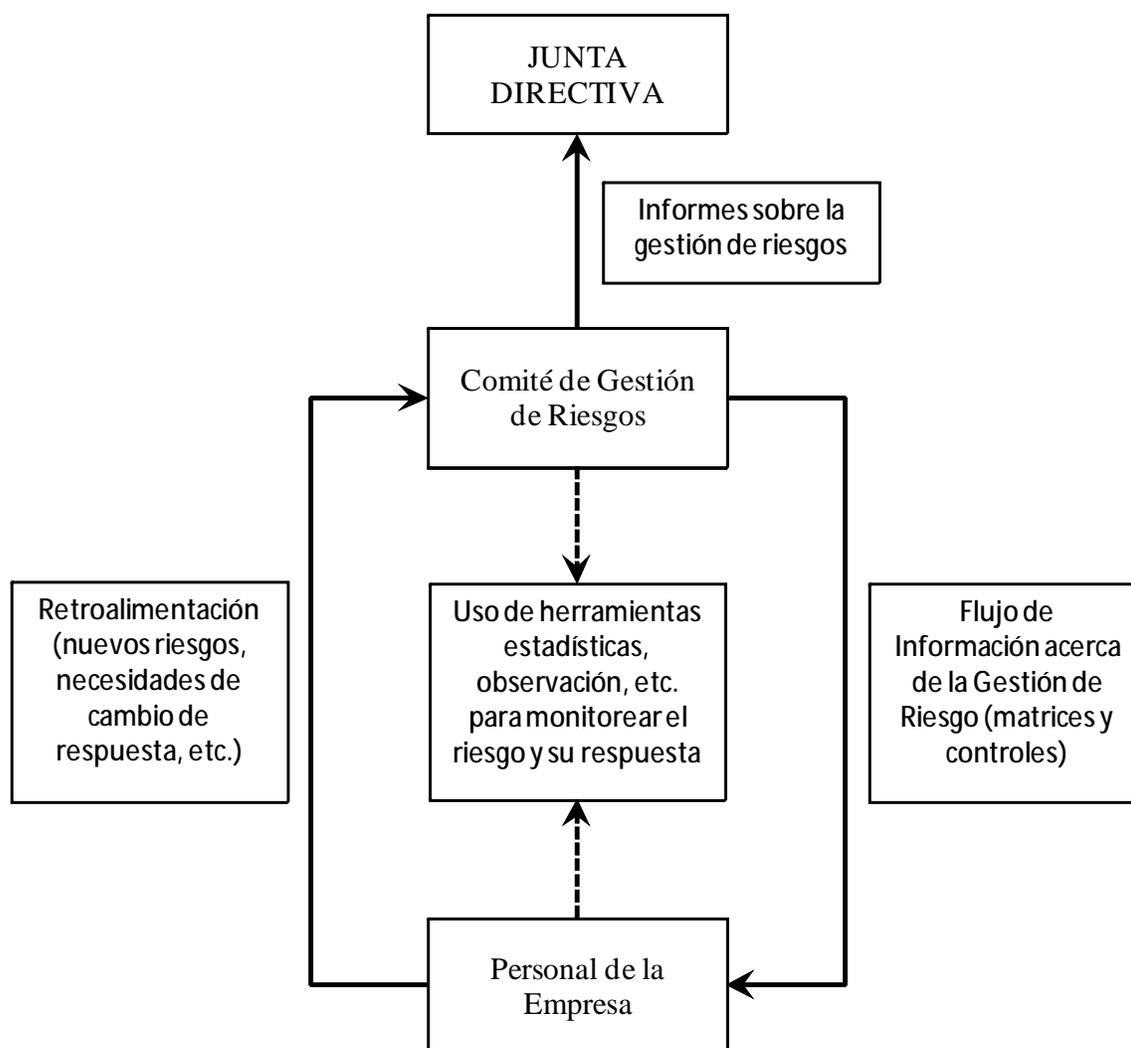
	<p>formatos preestablecidos, considerando: tipo de letra, márgenes, formatos de cuadros, etc. La política de entrega de informes será distribuida a todo el personal para que desde la fuente sea redactado correctamente el informe. Antes de enviar el documento al cliente, el encargado de revisión debe volver a revisarlo, asegurándose que el documento vaya sin errores de compaginación. El comité revisará periódicamente y por medio de muestreo informes enviados, para evaluar la eficiencia del personal.</p>
<p>3. Presentación de información financiera oportuna (los primeros cuatro días hábiles de cada mes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento contable ya cuenta con un sistema integrado que permite jornalizar todas las transacciones en el momento en que se efectúan (facturación, cobros, cheques, etc.). En adición, el asistente contable debe conciliar los bancos diariamente para asegurar que la disponibilidad diaria este actualizada, esto facilitará el cierre de bancos en forma mensual. El contador general debe revisar, antes de entregar EEFF a la Junta Directiva, que todas las cuentas estén debidamente integradas. El incumplimiento de entrega de información oportuna, será sancionado con cartas de llamada de atención.
CUMPLIMIENTO	
<p>1. Revisión oportuna de las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los impuestos deben presentarse a los socios, cinco días antes de su vencimiento, los cuales ya deben tener evidencia de revisión por el contador general. Periódicamente el Comité de Gestión de Riesgos revisará por muestreo las declaraciones presentadas y se asegurará que todos los criterios formales y de determinación hayan sido correctamente aplicados.

5.6 Información, comunicación y monitoreo

El Comité de Gestión de Riesgos es el encargado de informar a todo el personal la cultura de administración de riesgos, para ello se colocará en lugar visible dentro de la compañía lo siguiente:

- Estructura del Comité y estructura organizacional de la Compañía.
- La misión y visión de la Compañía.
- Los objetivos, separados por categoría.
- La filosofía de gestión de riesgos.
- Integridad y valores éticos de la Compañía.

Constantemente, se estarán efectuando reuniones con todo el personal para evaluar los riesgos ya determinados y sondear si existen nuevos riesgos identificados por algún miembro de la Compañía y que requieran atención inmediata. La comunicación, la información y el monitoreo de la gestión se basa en el siguiente esquema:



5.7 Conclusiones del caso práctico

Al establecer los planes estratégicos de los accionistas, la Compañía Consultoría Empresarial, S.A., determinó las herramientas básicas para iniciar un proceso de Evaluación de Riesgos, complementado con la identificación de eventos potenciales que podrían afectar positiva o negativamente los planes. Con estas herramientas y con el apetito de riesgo despertado por los altos ejecutivos de la Compañía, se decidió implementar la evaluación de los riesgos identificados por medio de matrices, cuantificar su efecto en la consecución de los objetivos e implementar las respuestas relacionadas para reducirlos.

Como resultado de esta evaluación se determinaron que los riesgos más importantes a los cuales la Compañía está expuesta son los siguientes:

No.	Riesgo	Objetivo	Respuesta
1	Aumento de la participación de los competidores.	Estratégico	Establecimiento de tarifas de precios competitivos.
2	Rotación constante del personal.	Estratégico	Implementación de programas de capacitación, incluyendo programas motivacionales.
3	Pérdida de la independencia por adquirir intimidad con clientes.	Estratégico	Capacitación constante al personal sobre temas de independencia profesional.
4	Falta de respuesta a clientes extranjeros por tamaño pequeña de la Compañía.	Estratégico	Efectuar una lista de los planes de los socios para incursionar a otros países conjuntamente con fechas y estrategias.
5	Asociación con empresas extranjeras sin la calidad profesional requerida.	Estratégico	Elaboración de un plan de estudio previo aceptación de la asociación, evaluando referencias con clientes extranjeros.
6	Lograr la elaboración de propuestas ganadoras y de una negociación efectiva con clientes.	Operaciones	Estudiar previamente al cliente efectuando preguntas adecuadas en la primera entrevista. Como soporte se diseñará un cuestionario de preguntas predeterminadas.
7	Obtención de ampliación de servicios con clientes recurrentes a través de la prestación de un servicio de calidad.	Operaciones	Los servicios de calidad se aseguran cuando se toma el tiempo necesario para conocer correctamente las operaciones del cliente (entendimiento del negocio), para ello se tomarán como guías las NÍAS 315 y 330 para implementar la metodología para el conocimiento del cliente.

8	Oportunidad de prestar un servicio de calidad con supervisión adecuada.	Operaciones	Se evaluará mensualmente el desempeño de los supervisores.
9	Entrega inoportuna de informes a clientes.	Presentación de Informes	Asignación, al personal de campo, del tiempo necesario para la ejecución del trabajo y para la elaboración de los informes.
10	Errores en la redacción, ortografía y presentación de informes.	Presentación de Informes	Contratación de personal secretarial capacitado para revisar la redacción y ortografía.
11	Toma de decisiones oportunas y adecuadas a las necesidades por contar con información financiera oportuna.	Presentación de Informes	Equipamiento del departamento financiero con un sistema adecuado para el proceso de la información en línea.
12	Errores en la determinación de tributos por falta de entrega oportuna.	Cumplimiento	Implementación de política de revisión de determinación de tributos con anticipación a la fecha de su presentación.

Con los resultados obtenidos, la alta gerencia enfocará sus esfuerzos a minimizar y reducir los riesgos detectados más importantes y potencializar las oportunidades descubiertas, utilizando las matrices de riesgo como herramientas básicas de medición y seguimiento.

CONCLUSIONES

1. Tal y como se demuestra en la ejecución del caso práctico presentado en el Capítulo V de este documento, establecer los planes estratégicos de los accionistas es el paso inicial de un proceso de Evaluación de Riesgos, complementado con la identificación de eventos potenciales que podrían afectar positiva o negativamente los planes de una Compañía. Con estas herramientas y con el apetito de riesgo despertado por los altos ejecutivos de una entidad, se logra valorar por medio de matrices de riesgos estos eventos, y cuantificar su efecto en la consecución de los objetivos. Con los resultados obtenidos, la alta gerencia enfoca sus esfuerzos a minimizar y reducir los riesgos detectados más importantes y potencializar las oportunidades descubiertas, utilizando las matrices de riesgo como herramientas básicas de medición y seguimiento.
2. La matriz de riesgos es la herramienta más importante en el proceso de administración de riesgos, ya que permite ordenar los eventos potenciales (riesgos y oportunidades) dando relevancia a los de mayor importancia y enfocando las respuestas a implementar a los problemas con mayor incidencia en la consecución de los objetivos de los accionistas.
3. No puede implementarse una cultura de riesgo ignorando el ambiente de control establecido por la compañía, un entorno interno ineficiente puede representar una mayor cantidad de riesgos de pérdidas futuras. Entre más eficiente es el ambiente de control los riesgos disminuyen su impacto y su probabilidad de ocurrencia; sin embargo, no se eliminan.
4. La gestión del riesgo es responsabilidad de todos los miembros de la estructura organizacional de una compañía; aunque cada nivel jerárquico tiene sus responsabilidades definidas, sino se trabaja en equipo los resultados de la gestión no serán los adecuados para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
5. La administración del riesgo empresarial es una rama de la consultoría que puede ser aprovechada por el Contador Público y Auditor como parte de su gama de servicios que se ha ampliado en los últimos años. El CPA cuenta con las herramientas

administrativas y financieras para desempeñarse como consultor de cualquier compañía, esto conlleva una capacitación constante y actualizada.

6. La gestión de riesgo es aplicable a cualquier tipo de empresa, sea ésta comercial, industrial o de servicios. Las empresas de consultoría administrativa y financiera pueden evaluar sus riesgos utilizando las herramientas disponibles y las matrices de riesgos como base para cuantificar eventos potenciales perjudiciales o favorables y para determinar las respuestas que deben asignarse para reducir o prevenir su impacto.

RECOMENDACIONES

1. Antes de iniciar un trabajo de evaluación de riesgos, los accionistas y la Junta Directiva, deben establecer los objetivos estratégicos, de operaciones, de presentación de información y de cumplimiento; basados en lo que esperan de retorno de su inversión. Estos objetivos deben ser informados claramente a los altos ejecutivos de la empresa para que ellos logren identificar los eventos que pueden impedir el cumplimiento de los mismos.
2. Utilizar la matriz de riesgos como herramienta de cuantificación de eventos potenciales ya que permite ordenarlos por nivel de importancia y valorizar la respuesta que piensa dárseles para prevenirlos o reducirlos. La matriz de riesgos también permite relacionar los eventos detectados con los objetivos determinados por los accionistas, tal y como se muestra en el caso práctico presentado en este documento.
3. Diseñar un sistema de control interno eficiente, en el mejor de los casos antes de que la empresa inicie operaciones formales, que permita asegurar que los recursos sean enfocados a la consecución de los objetivos establecidos y que permita reducir las probabilidades de pérdidas futuras o deterioro de la marca. Antes de implementar una cultura de administración de riesgos debe estudiarse la estructura de control interno e identificar las áreas que hay que fortalecer; un ambiente interno con valores éticos e integridad facilita la evaluación de los riesgos.
4. La cultura de gestión de riesgos debe comunicarse a todo el personal que forma parte de la estructura organizacional de la empresa, delimitando correctamente las responsabilidades de cada funcionario. Esta labor debe ser ejecutada por el Comité de Gestión de Riesgos, apoyado por la Junta Directiva. Para facilitar la comunicación de la filosofía del riesgo, ésta puede exhibirse en un lugar público dentro de la entrada de la compañía, entre otras opciones.

5. En la actualidad el Contador Público y Auditor puede desempeñarse como consultor en forma simultánea, por lo que la gama de servicios que puede prestar se ha incrementado considerablemente, un ejemplo claro es la implementación de una Administración de Riesgos. Para que pueda prestar este servicio, todo profesional de la Auditoría, debe capacitarse constantemente, tal y como se lo dicta su código de ética.

6. Para que las empresas logren sus objetivos y una vida perdurable deben implementar una cultura de gestión de riesgo, utilizando el proceso indicado en este documento y las matrices de riesgos como herramientas de medición. La cultura de riesgo ya es parte de la vida cotidiana de toda empresa en la actualidad, por ello es importante que la implementación se haga en corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade, Simón -- Diccionario de Economía. - Tercera edición. - Editorial Andrade. - 569 P.
2. Arthur Andersen Worldwide Guatemala -- Módulo del Riesgo de Negocios. - Guatemala, 1,990.
3. Borge, Dan -- Una Introducción a la Administración de Riesgos. - En Auditoría y Finanzas, revista publicada como el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. - Revista No. 126. - Guatemala, año 2003.
4. Comité Internacional de Práctica de Auditoría -- Normas Internacionales de Auditoría, Pronunciamientos Técnicos. - México D.F. - Edición 2007.
5. Comité Patrocinador de Organizaciones de la Comisión de Treadway (COSO en sus siglas en inglés) -- Administración del Riesgo Empresarial. - Estados Unidos: COSO, septiembre 2004. - 125 P.
6. Consejeros en Finanzas Empresariales -- Seminario de Administración de Riesgo. - Guatemala, año 2007.
7. Ernst & Young -- La Herramienta Clave del Buen Gobierno Corporativo: La Gestión del Riesgo de Negocio. - España.
8. Gitman, Lawrence -- Fundamentos de Administración Financiera. - Editorial Harla. - México, año 1986. - 782 P.
9. Greiner, Larry -- En Boletín Tress de agosto 2006 aportado por Rosy Ojeda / Larry Greiner y Robert Metzger. - México, año 2006. - Grupo Tress Internacional.

10. Instituto Americano de Auditores Internos (IIA en sus siglas en inglés) -- El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos Empresarial. - USA, septiembre 2004. - 8 P.
11. La Enciclopedia -- Obra realizada por Salvat Editores. - Colombia, año 2004. - Impreso por Printer Colombina, S.A. - 16,000 P.
12. Perdomo Salguero, Mario Leonel -- Procedimientos y Técnicas de Auditoría I con Base en NÍAS. - Tercera edición. - Ediciones Contables, Administrativa. - Guatemala, 2009. - 219 P.
13. Real Academia Española -- Diccionario de la Lengua Española. - Vigésima segunda edición. - España, 2001. - www.rae.es.
14. Sánchez Joaquín -- Revista Orientación Económica No. 24. - En Boletín No. 599 “Las Empresas Mixtas” de Centro de Estudios Económico-Sociales CEES, febrero 1989. - Caracas, Venezuela.
15. Steele, Fritz -- En Boletín Tress de agosto 2006 aportado por Rosy Ojeda. - México. - Grupo Tress Internacional.
16. www.registromercantil.gob.gt. -- Sección “Asesoría en Línea - ¿Cómo inscribo mi empresa? - Guatemala, año 2007.

LECTURA DE NOTAS AL PÍE

Las citas textuales se leen de la siguiente manera:

Se encuentran encerradas entre paréntesis y el primer número indica el libro citado de acuerdo a la numeración de la bibliografía.

El siguiente número indica la página donde se encuentra la cita textual en el libro.

Ejemplo:

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" (1:257).

El número 1 según la bibliografía de esta tesis le corresponde a Andrade, Simón -- Diccionario de Economía. - Tercera edición. - Editorial Andrade.

El número 257 indica la página donde se encuentra la cita textual.