



Universidad de Cienfuegos
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables.



Trabajo de Diploma

Título: Implementación de un proceso de Gestión de Riesgo en la TRD Juventud 2000 de Palmira.

Autora: Ana Lidia Fernández Álvarez

Tutor: Lic. Zuanly Fernández Romero.

Curso 2011-2012.

Año 53 del Triunfo de la Revolución

Declaración de Autoridad.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Contabilidad y Finanzas; autorizando a que el mismo sea utilizado por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en evento ni publicado sin la aprobación de esta Universidad.

Firma del Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica.

Nombres y Apellidos

Computación

Nombres y Apellidos

Firma del Tutor

Zuanly Fernández Romero

Sistema de documentación de proyectos

Nombres y Apellidos, Firma.

AVAL SOBRE EL TRABAJO REALIZADO

La investigación titulada Implementación de un proceso para la Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira, tiene como objetivo general Implementar un proceso que garantice una adecuada gestión de Riesgo en la TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira.

La ejecución del trabajo fue realizada por la estudiante Ana Lidia Fernández y tutorada por la profesora Zuanly Fernández Romero.

El proceso aplicado constituye un método lógico y sistemático que permite establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de forma tal que permita a la entidad minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Su importancia radica en brindar a la entidad un instrumento eficaz para minimizar las consecuencias negativas de los riesgos y maximizar las positivas, así como sus respectivas probabilidades a través de la optimización del empleo de todos y cada uno de los recursos disponibles.

Los resultados de la investigación en cuestión están dados en que el proceso aplicado constituye una herramienta eficiente para llevar a cabo una correcta Gestión de Riesgos, contribuyendo a la mejora continua en el proceso de toma de decisiones de la entidad.

Sin más.

Leticia Pérez Navarro

Gerente TRD Juventud 2000

A decorative graphic on the right side of the page. It features a light blue right-angled triangle with its hypotenuse facing left. The triangle is bordered by two vertical blue lines on its right side and two horizontal blue lines on its bottom side. The lines have a slightly textured, hand-drawn appearance.

Pensamiento

*EN PREVER ESTA TODO EL ARTE DE
SALVAR*

JOSÉ MARTÍ

A decorative graphic on the right side of the page. It features a light blue right-angled triangle with its hypotenuse facing left. To the right of the triangle are two vertical blue brush strokes. Below the triangle and brush strokes are two horizontal blue brush strokes. The word "Agradecimientos" is written in a black cursive font across the middle of the triangle.

Agradecimientos

Ha sido indispensable para mi formación profesional la ayuda de muchas personas, la orientación de profesores, amigos y colegas.

A mi tutora Zuanly Fernández Romero, por dedicar parte de su tiempo y aportar los conocimientos y experiencia para la realización de este trabajo.

A Andrés Ramos por brindarme su ayuda desinteresada.

A mis compañeros de estudio por demostrarme que puedo contar con ellos, sin mencionar nombre para que no se me quede nadie.

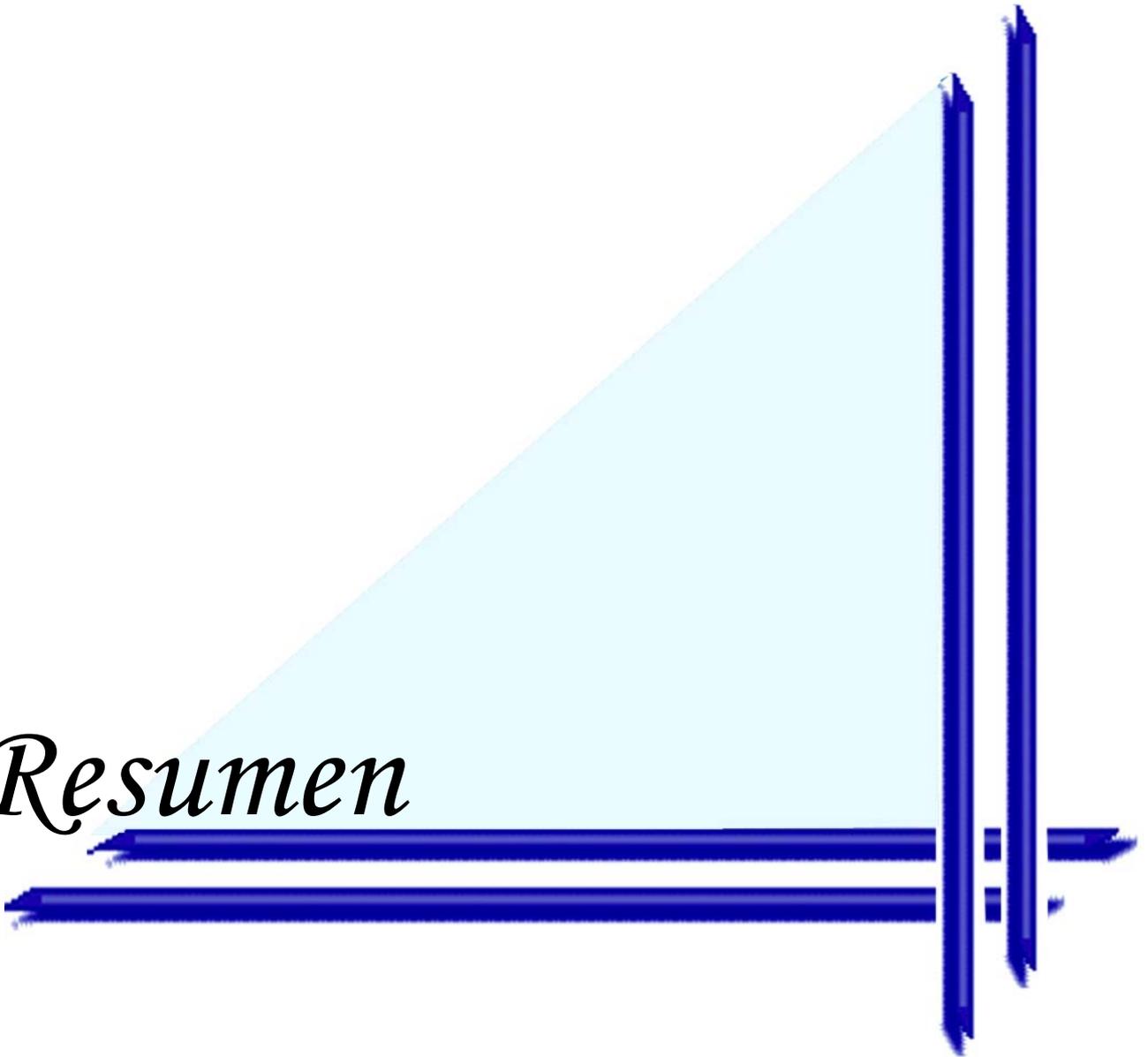
A todas las personas que de una forma u otra han colaborado para el desarrollo de este trabajo.

Dedicatoria



*Doy las gracias a mi esposo, porque sin su ayuda me hubiese sido
imposible realizar este trabajo.
... A mis hijos.
... A mi madre
... A mi tutora Zuanly Fernández Romero por su ayuda incondicional.
... A nuestro sistema revolucionario*

Resumen



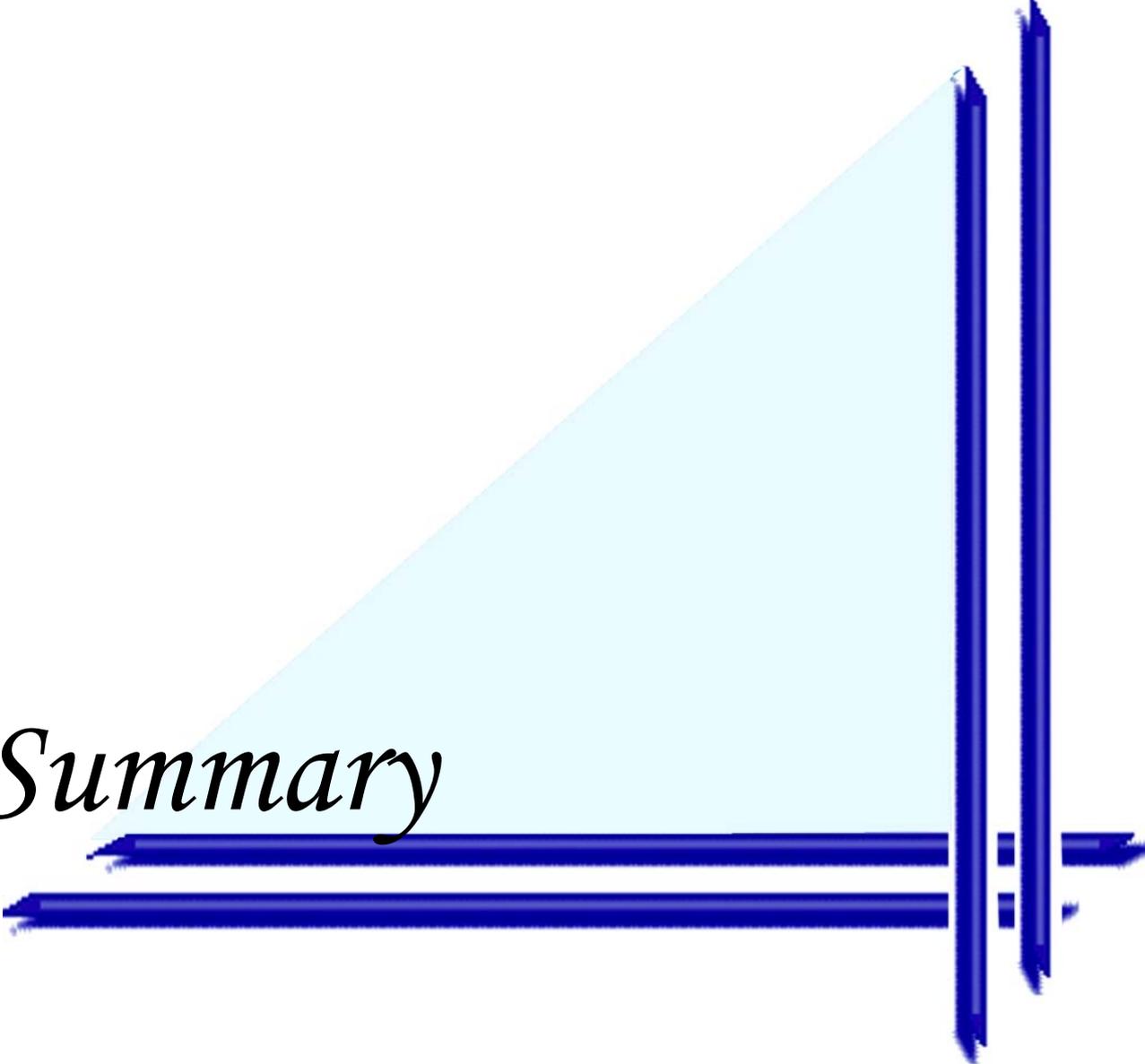
Resumen

Una Gestión de Riesgos eficiente se traduce en efectos económicos positivos para cualquier organización, constituyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones.

El presente trabajo trata sobre la Gestión de riesgo en la TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira. Tiene como propósito implementar un proceso de Gestión de Riesgos que permita gestionar los mismos en la TRD Juventud 2000, logrando un efecto positivo en la toma de decisiones. El proceso implementado es el propuesto por González (2009) y Rodríguez (2009). El mismo fue diseñado a partir de una interrelación entre el Estándar Australiano y la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

El proceso implementado permitió obtener un listado de los riesgos a que está expuesta la TRD, establecer un orden de prioridad para los mismos, una vez realizado su correspondiente análisis cualitativo, cuantitativo y posterior evaluación, además propició las medidas de tratamiento para cada riesgo identificado. Para el desarrollo exitoso del proceso se utilizaron técnicas y herramientas. Su implementación aportó una útil herramienta de trabajo para la correcta gestión de los riesgos y en general, para garantizar un efecto positivo en la toma de decisiones de la entidad.

Summary

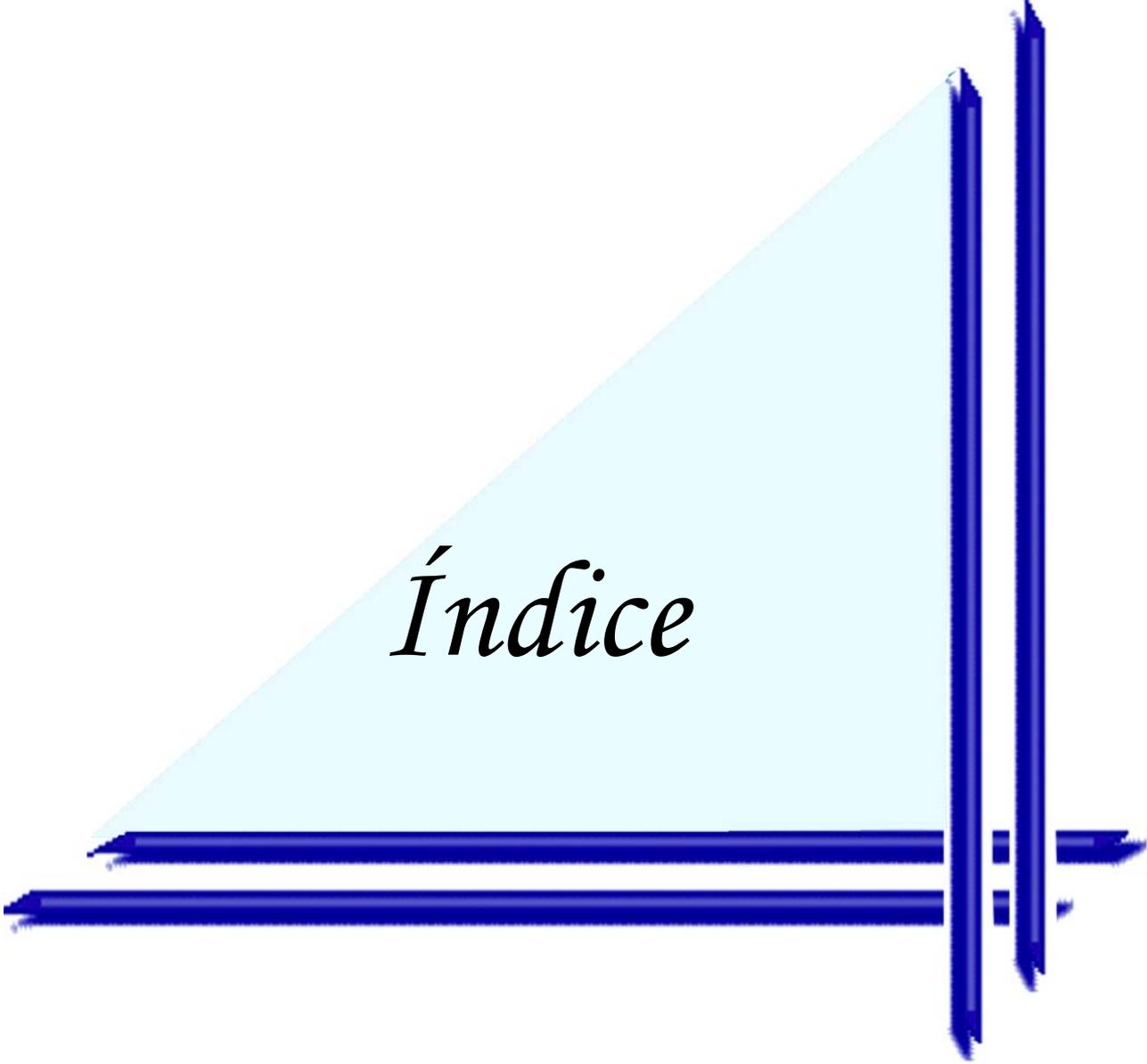
A decorative graphic consisting of a light blue right-angled triangle on the left, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are two vertical blue lines. Below the triangle and lines are two horizontal blue lines. The lines have a slight shadow effect, giving them a 3D appearance.

Summary

An effective risk management results in positive economic impact for any organization, constituting an essential tool for decision making.

The present work deals with the Risk Management Business TRD Juventud 2000. Its purpose is to implement a Risk Management process for handling them in the TRD Juventud 2000, making a positive impact on making decision. The process implemented was proposed by Gonzalez (2009) and Rodriguez (2009). The same was designed from a relationship between the Australian Standard and Resolution 297/03 of the Ministry of Finance and Prices (MFP).

The process implemented up a list of the risks that the Company is exposed to establish a priority order for them, once done its corresponding qualitative analysis, quantitative and subsequent evaluation also favored treatment measures for each identified risk. For the successful development of process techniques and tools were used. Its implementation provides a useful tool for the proper management of risks and in general, to ensure a positive impact on decision-making entity.



Índice

Índice

Introducción ¡Error! Marcador no definido.

Capítulo I: Marco conceptual sobre el riesgo empresarial y su administración... ¡Error!

Marcador no definido.

- 1.1. El Riesgo empresarial y su gestion
- 1.2. Origenes del riesgo empresarial
- 1.3. Vulnerabilidad de las empresas frente al riesgo
- 1.4. Clasificación de los riesgos empresariales
- 1.5. La gestión del riesgo ,rasgos e instrumentos
- 1.6 Modelos contemporaneos par la gestion del riesgo

Capítulo II. Caracterización y diagnostico de la TRD Juventud 2000 del municipio de

palmira

- 2.1 Caracterización de la TRD Juventud 2000del municipio de Palmira
- 2.2. Análisis de la Gestión de Riesgos” TRD Juventud 2000del municipio de Palmira 6

Capítulo III Implementación del proceso de Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000del municipio de Palmira

Implementación del Proceso de Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira

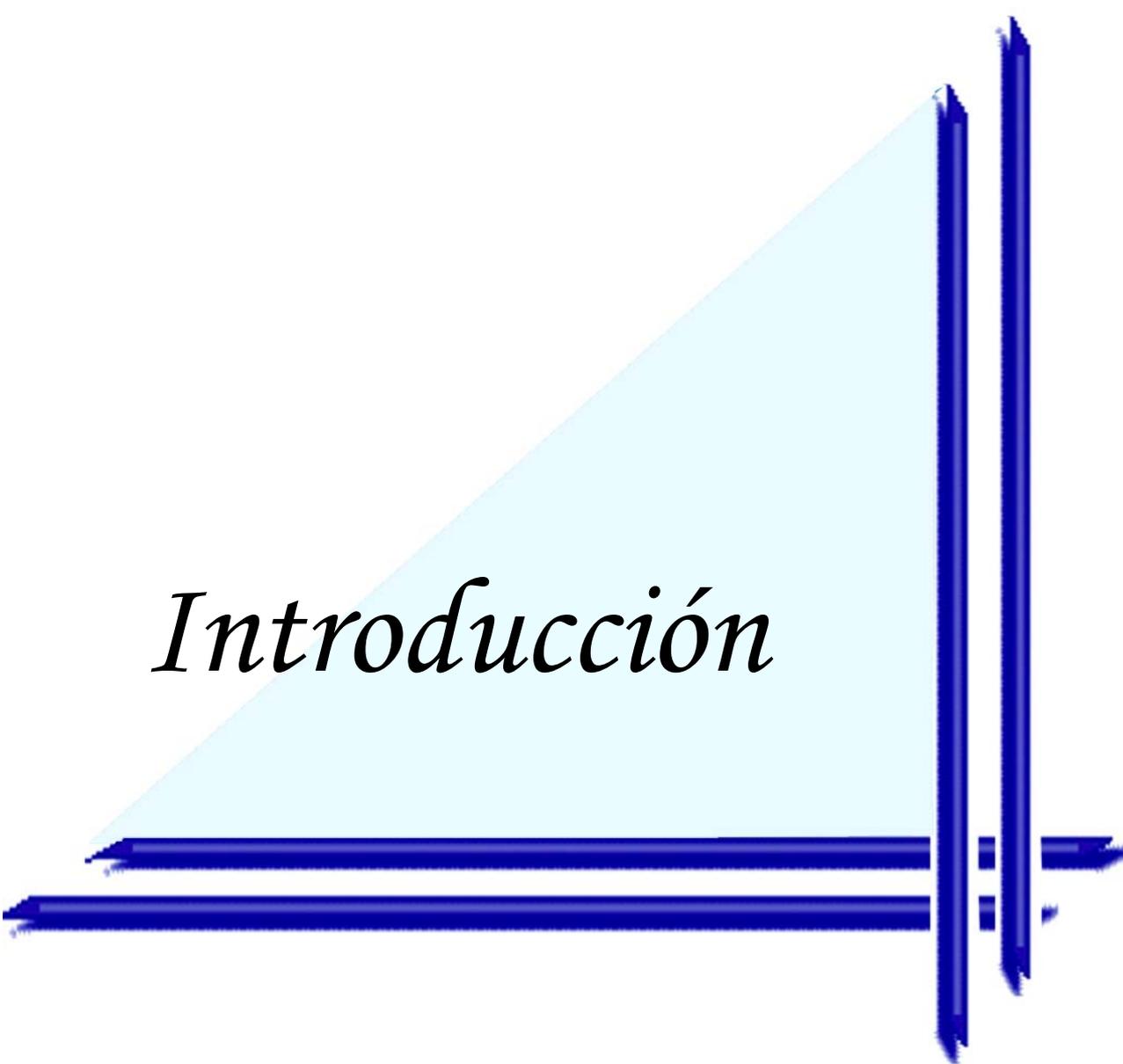
- 2.3.1. Primera Etapa: Establecimiento de contexto.
- 2.3.2. Segunda etapa: Identificación de riesgos
- 2.3.3. Tercera etapa: Análisis y evaluación del riesgo.....
- 2.3.4. Cuarta etapa: Tratamiento del riesgo.....
- 2.3.5. Quinta etapa: Monitoreo y revisión.
- 2.3.6. Sexta etapa: Comunicación e información.

Conclusiones.

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

A decorative graphic on the right side of the page. It features a light blue right-angled triangle with its hypotenuse facing left. To the right of the triangle are two vertical blue lines. Below the triangle and lines are two horizontal blue lines. The lines have a slightly textured, hand-drawn appearance.

Introducción

Introducción

Desde el mismo momento en que el hombre comenzó a adentrarse en el amplio mundo del comercio, las relaciones comerciales se convirtieron en un eje imprescindible de la subsistencia y desarrollo de la

humanidad; en un ambiente donde las empresas ven afectados sus procesos por amenazas cada vez más evidentes, peligrosas y globales.

En un espacio globalizado en que mutuamente se producen más bienestar y más peligros, más información y más incertidumbre, más opciones y más inseguridad, se encuentran las empresas; luchando por obtener el mayor beneficio posible de los recursos que emplea, ya sean; humanos, materiales o financieros en la producción o comercialización de un bien o un servicio; pero será la relación existente entre el rendimiento obtenido y los recursos invertidos en alcanzar la producción lograda, teniendo en consideración el riesgo que asume la empresa en la actividad donde opera, la que proporcionará la medida de la eficacia y eficiencia en el uso de dichos recursos.

El éxito de una empresa o negocio no viene dado solamente por la medida en que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, sino que también lo determina una serie de factores internos y externos, y donde administrar los riesgos de Control Interno, supone que cada organización tiene que hacer frente a un considerable número de eventualidades o contingencias fortuitas o inevitable en el ámbito de su gestión.

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de una u otra forma las entidades, negocios y grandes empresas, han venido desarrollando planes, programas y proyectos, tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr, de la manera más eficiente, el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamentalmente, por su vínculo con todo el que hacer; casi podría afirmarse que no hay actividad de la vida, los negocios, o de cualquier otro asunto que no incluya el riesgo; es por ello que la humanidad desde sus inicios, buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

En las actuales condiciones de la economía, la evaluación de los riesgos sólo obtendrá resultados convincentes enfrentando la problemática de un modo integrado, sistemático y generalizado en todos los eslabones de la estructura empresarial. Para el logro de esos cardinales propósitos, las nuevas tecnologías de la información deben constituir un valioso vehículo dirigido al cómputo y análisis óptimo de las operaciones.

Como se conoce Cuba se encontraba inmerso en el perfeccionamiento de los sistemas de Control Interno, como lo establece la Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), que normaba los procedimientos del Control Interno. La referida resolución cuenta en líneas generales, la filosofía de trabajo con relación a las concepciones en materia de control, pero no establecía un procedimiento metodológico que permitiera diseñar e implantar el sistema de control interno.

Actualmente en el país la tarea principal de los economistas y contadores es la implementación de la resolución 60 del 2011, que es la que sustituye la resolución 297 del 2003, con esta nueva resolución se pretende aplicar un modelo estándar básico del sistema de control interno que tiene por objetivo establecer normas y principios de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de este órgano. Para ello, cada uno lo diseña, implementa y autocontrola de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido legalmente; y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

Toda entidad económica cubana de hoy, debe tener entre sus objetivos de trabajo, el cumplimiento del cronograma de implantación de la Resolución 60 /2011 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Además debido a la incorrecta administración de riesgos que se hace palpable en la TRD Juventud 2000, producto de la escasez de conocimiento de sus gestores.

Es que nos proponemos como **problema de investigación** ¿Cómo contribuir a gestionar los principales riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira a través de la implementación de un proceso de Gestión de Riesgos, de manera que permita una mejora en la toma de decisiones?

El fundamento de este trabajo de diploma se centra en Implementación de un proceso

Por lo tanto, el trabajo persigue como **objetivo general**:

Implementar un proceso que garantice una adecuada gestión de Riesgo en la TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira.

Para darle cumplimiento al mismo se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer el marco conceptual en relación al riesgo y su administración.
2. Caracterizar la TRD Juventud 2000 de Palmira.
3. Diagnosticar el estado actual de los riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira
4. Implementar un proceso que permita gestionar los riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira.

Hipótesis de la Investigación

Si se implementa un eficiente proceso de Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira se logrará minimizar los efectos negativos de los mismos en el logro de los objetivos de la entidad.

Diseño de la Investigación.

La investigación está diseñada de acuerdo a los objetivos generales y específicos definidos, y en correspondencia con ellos, contando de tres capítulos:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial que sustenta la Investigación.

Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio

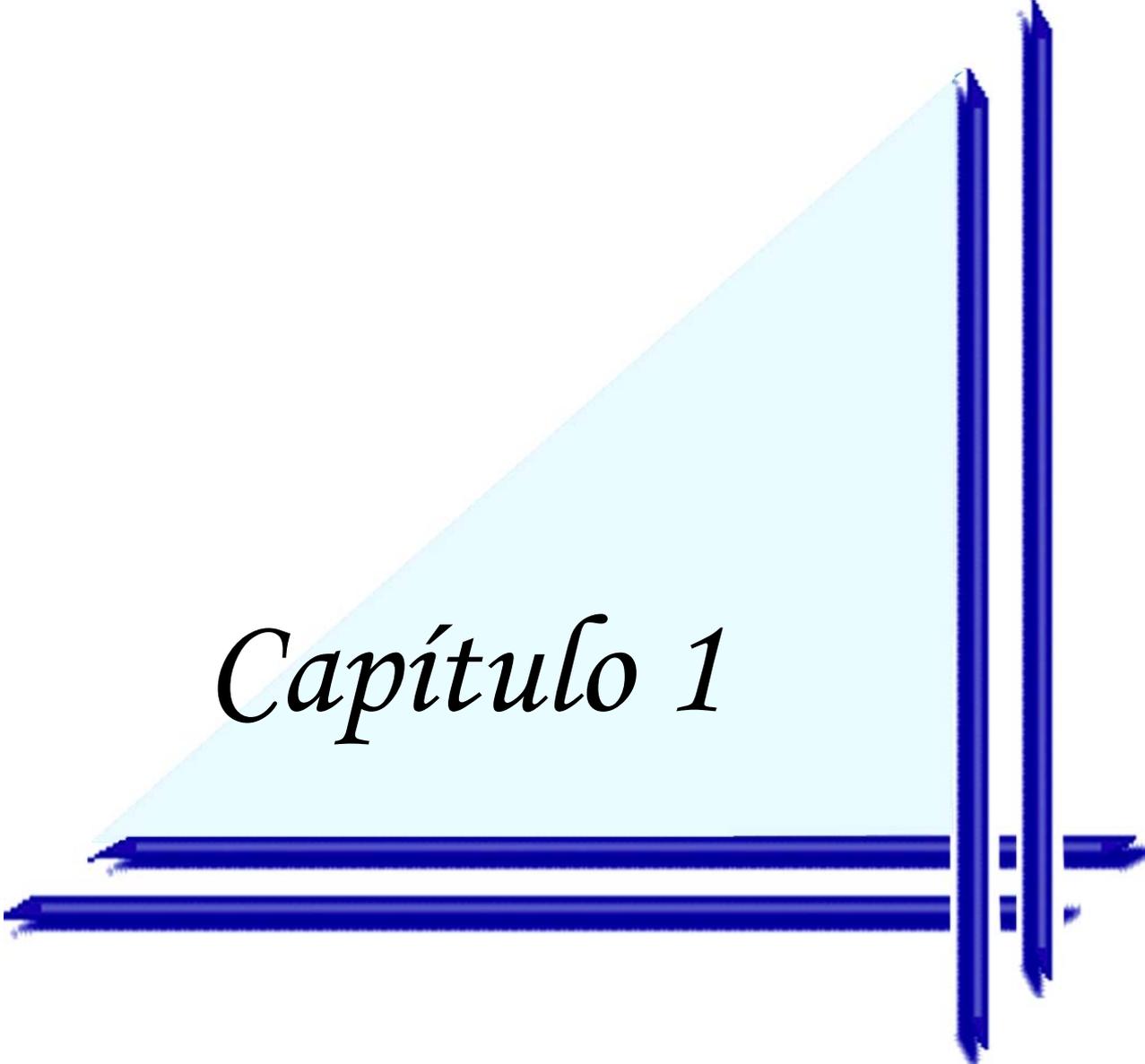
Capítulo III: Implementación de un proceso de gestión de riesgo.

La tesis consta, además de introducción, de tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el **Capítulo 1**, se expone los aspectos fundamentales del riesgo, sus definiciones y la evolución del mismo, además realiza un análisis donde recoge sus orígenes, conceptos, normas para su evaluación y otros aspectos que brindan una amplia información sobre el tema en cuestión.

En el **Capítulo 2**, se realiza la caracterización de la entidad, su ubicación, la misión, la visión, sus objetivos estratégicos y en un segundo momento se realiza un diagnóstico de los riesgos en la empresa.

En el **Capítulo 3** se implementa el proceso de Gestión de Riesgos propuesto para lograr un adecuada identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos.

A decorative graphic consisting of a light blue triangle on the left side, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are several thick, dark blue brush strokes. Two horizontal strokes are at the bottom, and two vertical strokes are on the right side, creating a stylized corner or frame effect.

Capítulo 1

1.1 El riesgo empresarial y su gestión

Las empresas desarrollan su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en contextos dominados por la incertidumbre e inseguridad, y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

Anteponerse a los cambios que puedan ocurrir en esos contextos será de vital importancia, no solo para subsistir; sino también para darle cumplimiento a los objetivos y metas propuestas por la empresa. De manera, que esta, deberá encaminar sus esfuerzos a la determinación de cualquier daño potencial o real que le impida obtener rentabilidad.

La Gestión del Riesgo permitirá llevar un control sobre aspectos fundamentales de su accionar cotidiano, permitiendo identificar posibles eventos que provoquen de una u otra manera, pérdidas o efectos negativos para las empresas.

1.2 Orígenes del riesgo empresarial

En el pasado, los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza, con las catástrofes naturales, hoy en día primordialmente se imputan a acciones y decisiones humanas – no solo o no tanto por las imprudencias, sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros etc., son peligros o riesgos de primer orden de la civilización siendo en muchas ocasiones difíciles de percibir antes de producirse el daño.

Además según (Koprinarov, 2005), se origina una paradoja bien anotada en el libro de Ulrich Beck: "cuanto más globales, peligrosas y evidentes son las amenazas tanto menos accesibles son para los intentos de identificar pruebas, de definir culpas, de establecer con instrumentos políticos y jurídicos unas recompensas justas para las víctimas". Esta es una de las razones de que en las últimas décadas el riesgo haya pasado a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de estos tiempos.

"Desde el antiguo Egipto ya se podía observar, como el hombre buscaba los medios para tratar con el riesgo, un ejemplo de esto; resultaba de cuando los comerciantes recibían el dinero de los viajeros que allí llegaban, a los cuales les procuraban unos rudimentarios instrumentos financieros que eran unas tablillas, con las cuales estos podrían recibir su dinero en sus lugares de destino, y así de esta forma evitar el riesgo de ser asaltados por bandoleros .Otro ejemplo de como el hombre va realizando diferentes acciones sin saber su verdadero significado, y que iban encaminadas a un único objetivo, evitar correr riesgos innecesarios en los negocios o en cualquier otra esfera de la vida, es que en la edad media los agricultores y comerciantes para poder satisfacer la demanda comenzaron a utilizar los contratos a futuros³ . Ejemplificando este caso, en el año 1730, se creó oficialmente un mercado de

arroz de Dojima designado como “choia mai”, o “mercado de arroz a plazo”, presentando ya las características de un auténtico mercado de futuros moderno.

En las décadas del 50-70 del siglo pasado la teoría moderna de la gestión financiera empresarial en situaciones de riesgos recibe un gran empuje por el proceso de la globalización. Atrae la atención de muchos académicos y financistas el tema de las fluctuaciones de la tasa de cambio como factor del riesgo empresarial. Sobre la base de estos estudios aparece una nueva actividad, cuya meta es evitar los riesgos de la fluctuación monetaria – el llamado “financiamiento” (ingeniería financiera)ⁱ. Se introducen nuevos aspectos en la teoría de riesgos, los que rompen con la concepción clásica del “homo economicus” (economías iguales) de manera que los académicos comienzan a interesarse por los aspectos psicológicos, sociales, culturales del proceso de toma de decisiones económicas.

Los años 90 están marcados por tres tendencias: el avance del enfoque integral y de la metodología interdisciplinaria en el estudio del fenómeno riesgo, la elaboración de estándares nacionales para la administración del mismo y el desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica. Para la profundización del conocimiento de la toma de decisión es bajo la premisa de información asimétrica, para el estudio de las múltiples variables del riesgo y para elaborar herramientas más adecuadas para su gestión práctica; se unen más y más ideas e instrumentos, que vienen tanto de las ciencias económicas, como de la matemática, psicología, ciencias informáticas, la medicina, etc. Paralelamente, se desarrolla el proceso de elaborar y aprobar normativas nacionales para la administración de riesgo.

Las más conocidas son las normativas de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360: 1999), de Canadá (CAN/CSA – Q850-97) ,así como de la Agencia de la Protección del Medio Ambiente de EEUU (EPA 40CFR68). En su mayoría ellas definen el marco en el cual se pueden desarrollar las actividades industriales y económicas para no producir riesgos ambientales, de salud, de trabajo, etc. Simultáneamente, grandes empresas de consultoría en el mundo entero están prestando atención al tema ofreciendo sus sistemas y programas de gestión del riesgo adaptadas a las diferentes actividades económicas.

La cada vez más agudizante complejización de los mercados financieros y de relaciones económicas hasta la situación que presentan en la actualidad, fue contribuyendo a la aparición de diversas teorías que se encargaron de analizar el riesgo y su gestión desde diferentes puntos de vista, como por ejemplo: análisis del factor Beta, análisis de varianzas, entre otros.

Definiciones del riesgo y su relación con la incertidumbre

La existencia del riesgo estará asociada también a inseguridad, duda o el insuficiente conocimiento que en mayor o menor grado rodea a los hechos económicos y sus resultados, así como a la afectación y el carácter no deseable de algunos de los efectos que se deriven de ellos.

Varios autores han pretendido dar definiciones al término analizado; para demostrar lo fundamentado se darán a conocer algunas de estas definiciones, como se muestran en la tabla # 1, destacándose que la omisión de otras responde a lo extenso que resultaría su tratamiento ya que, en general, se considera que las omitidas consultadas son similares en su esencia a las que se han incluido.

Tabla 1

Autores	Año	Conceptos
Banco Central de Cuba	1997	Contingencia o eventualidad de un daño de una pérdida, como consecuencia de cualquier clase de actividad y cuyo aseguramiento, cuando sea posible, puede ser objeto de contrato.
Según Quiros y SFP	(2003) (2004)	El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización
Toledano	(2003)	Es el efecto financiero de una causa, multiplicado por la frecuencia probable de su ocurrencia
Universidad Nacional de Colombia	(2004)	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales
Hurtado Turino Anelsy	(2007)	Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la

		<p>ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Severidad o magnitud. ✓ Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. ✓ Nivel de riesgo
--	--	--

Elaboración: Fuentes Propias

Como se puede observar; diversas son las definiciones existentes en el mundo sobre el riesgo, donde la mayoría de ellas coinciden en varios aspectos, hablando de probabilidad, incertidumbre, consecuencias, y los daños. Todas las definiciones consultadas son validas, exponiéndose el mismo para los entes económicos desde tres puntos de vista como son:

En Economía: Se analiza como un conjunto de dificultades y peligros que debe afrontar el empresario para conseguir beneficios en su actividad o la probabilidad de no obtener el resultado esperado y deseado.

Para Instituciones Financieras: El riesgo aparece cuando la entidad asume, mediante la intermediación la responsabilidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas e inversores, lo que va a depender en gran medida de la amortización a tiempo y en forma de los deudores del banco. Riesgo que asume al financiar a terceros.

Para el Mercado Financiero: La imputación de riesgo de un activo financiero en concreto respecto del riesgo de una cartera diversificada, depende de cómo reacciona el rendimiento de ese titulo a una subida o bajada general de todo el mercado.

Con lo anteriormente expuesto es preciso destacar aspectos relevantes como:

1. El riesgo se asocia con incertidumbres derivadas de acciones.
2. Constituyen las bases para la existencia de riesgo, la inseguridad, la duda, el insuficiente conocimiento y la perdida.
3. En el ámbito financiero el riesgo debe entenderse como el grado de incertidumbre de rendimientos esperados en el futuro.

A los efectos del objetivo que se quiere lograr con esta investigación, se asume la definición dada por el Msc. (Hurtado, 2007), (ver tabla # 1) como la más conveniente, producto, de que en la misma se sintetiza las demás definiciones consultadas, dando una visión concreta del significado del riesgo.

Las empresas deben de mantenerse alertas frente a los riesgos normales de su actividad y frente a los riesgos inesperados. Por ello las empresas que no esperan cambios en el futuro son de por sí vulnerables. La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos previstos.

1.3 Vulnerabilidad de las empresas frente al riesgo

En estudios realizados mundialmente, sobre la percepción del riesgo en las empresas, se ha demostrado el escaso interés que este tema suscita entre los directivos de las entidades. En primer lugar, los datos⁶ señalan la alta frecuencia con que se producen episodios de riesgo severo: una de cada dos empresas se ha visto afectada por este motivo en al menos una ocasión por año. En segundo lugar muchos directivos desconocen los peligros a los que se enfrentan, en la siguiente proporción aproximadamente:

-El 36% desconoce los riesgos a los que se enfrenta su negocio.

-El 24% admite que la empresa carece de los procedimientos necesarios que permitirían gestionarlos adecuadamente.

-El 19% reconoce que no posee instrumentos de análisis y control de riesgos.

Estas informaciones dejan al descubierto la magnitud del problema: las empresas no son conscientes de los descalabros que podría causarles la no contingencia de los riesgos. Y esto sin incluir los efectos en cadena que podría provocar, en línea con los impactos derivados de conocidos escándalos financieros .La necesidad de contar con sistemas de gestión de riesgos es palpable.

La administración de riesgos debe estar establecida para equilibrar vulnerabilidades, amenazas y el valor de la información. Las oportunidades que brindan el análisis y la gestión de riesgos se traducen en ahorros, confianza y nuevas posibilidades en los negocios.

Para este cometido, el consejo de administración debe contar con una comisión especialmente dedicada a supervisar la situación. Entre sus actividades se encuentra la del estudio, evaluación y recomendación que especifique la relación riesgo-control más adecuada.

La formación y concienciación de los directivos y la revisión regular del grado de eficiencia de los procesos de gestión de riesgos es la misión de dicha comisión.

Como colofón, recordar el contenido del ideograma chino que expresa el concepto “crisis”, que suma dos ideas: peligro y oportunidad. Peligro, es la crisis que encierra la idea de riesgo, amenaza, posible

efecto adverso. Oportunidad, en tanto es el resultado de la crisis y la situación nueva creada por ella, contiene siempre nuevas posibilidades y potencialidades. Las empresas en su mayoría son vulnerables frente a los riesgos empresariales producto de una serie de debilidades, y desconocimientos del tema, por lo que es de gran importancia, conocer y manejar los términos referentes al riesgo empresarial, para estar preparadas ante cualquier evento futuro que pueda producirse, y de esta forma no ser tan débiles ante el, sino hacerle frente mediante los métodos existentes en el mundo para poder controlarlos, y así tratar de minimizarlos.

Desgraciadamente, las organizaciones se olvidan muy a menudo que la seguridad de la información es mucho mas, que la simple utilización de las tecnologías; en realidad, debería ser un proceso de gestión continua de riesgos que cubra toda la información que debe ser protegida. Otro factor a tener en cuenta es, la tecnología y los procesos, los cuales se han de adaptar tanto a los requisitos específicos de la empresa como a la cultura corporativa, también se puede mencionar el factor persona, las cuales son la parte mas importante de la seguridad, pero también la parte más vulnerable, así como también desarrollar una buena campaña de marketing.

Existen varios factores que pueden hacer que las empresas se hagan más vulnerables frente a los riesgos empresariales, pero para convertir su mayor vulnerabilidad en su mejor activo no se necesitan medidas drásticas. No es necesario despedir a nadie y volver a empezar. Lo que se necesita es hacer que las personas entren a formar parte de la solución de los problemas, y de esta forma evitar que las empresas se hagan vulnerables frente a los riesgos empresariales.

1.4 Clasificación de los riesgos empresariales

En parte el riesgo es “situación”, porque no hay riesgos donde no hay incertidumbre, pero no es solo la situación incierta porque puede haber incertidumbre sin riesgo. El riesgo es un proceso de toma de decisiones porque no hay riesgos donde no se presentan diferentes opciones y no se asigna la preferencia a una de ellas. Pero el riesgo es algo mas, pues presupone la situación de sentirse obligado de tomar decisiones y ejecutarlas sabiendo de antemano que sus consecuencias implican la probabilidad de considerables pérdidas. El riesgo es algo objetivo, que no depende de la voluntad y del deseo del empresario, pero es también en parte una vivencia particular, la experiencia de la duda, el sentimiento que acompaña al juego de azar, el entusiasmo de la esperanza conjuntamente con el recelo por el potencial fracaso. La expresión “correr riesgos” es perfecta dando la expresión de la doble cara del riesgo – significa tanto el proceso como su interiorización, enuncia el carácter objetivo y a la vez subjetivo del riesgo.

Clasificar los riesgos, permite partir de una definición concreta de los mismos, así se logra un nivel de uniformidad y armonía en el momento de su identificación lo que elimina o reduce la posibilidad de introducir designaciones diferentes para un mismo riesgo y redundante en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo, en el mundo de las finanzas y los recursos materiales, clasificar los

riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a confusiones y repeticiones por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

Diversas han sido las clasificaciones que se le han otorgado a los riesgos dentro del enfoque administrativo de las empresas, pero sin duda alguna la mas utilizada actualmente por los autores es la de clasificar los riesgos en Puros y Especulativos. (Del Toro, Fonteboa y Armada, 2005). En este trabajo se utilizara esta definición, por ser la que mas se ajusta al entorno empresarial cubano. La mayoría de los fenómenos que se pueden presentar en las entidades cubanas son provocados por conductas poco responsables de los trabajadores o por hechos vinculados al objeto social de la empresa.

El riesgo especulativo (Ballester, 2003) es aquel cuyo efecto puede producir una pérdida o una ganancia, por ejemplo, las apuestas o los juegos de azar, las inversiones, comprar acciones en una bolsa de valores. En cambio, el riesgo puro es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder, pero nunca de ganar, ejemplo de esto son los riesgos asegurables, cuya realización es siempre un daño o pérdida.

El riesgo puro en la empresa se clasifica a su vez en:

1 Riesgo inherente

2 Riesgo incorporado

El riesgo inherente es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice, por lo que este no se puede apartar del contexto en el cual se halla; son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial. Un accidente automovilístico en una empresa de transporte, puede ser un riesgo inherente.

Estos riesgos se deben eliminar o controlar de inmediato al máximo permisible, pues la existencia de la entidad depende de la actividad que realiza y como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si esta no los asume no puede existir.

El riesgo incorporado es aquel que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa, como por ejemplo: ganar tiempo, terminar antes el

El Riesgo Especulativo también conocido como Riesgo Financiero, es el más tratado en la literatura financiera. (N.A) trabajo sin ser eficiente para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor, etc. Es decir, son riesgos de segundo nivel, que aparecen como resultado de errores o fallas humanas. En este tipo de riesgo se puede incidir para tratar de eliminarlo de inmediato.

Normalmente cuando los empresarios tratan de evitar escenarios de baja rentabilidad y riesgo, por supuesto que están refiriéndose a riesgos especulativos; puesto que los riesgos puros deben eliminarse de inmediato o por lo menos disminuir su consecuencia negativa. La estrategia a seguir a la hora de afrontar estos dos tipos de riesgos será diferente.

Otra clasificación importante es la basada en el criterio de las principales funciones que realiza una empresa. En tal perspectiva los riesgos en una empresa son fundamentalmente de carácter: económico, de mercado, de legalidad, de crédito, organizacional y de carácter tecnológico. (Koprinarov, 2005)

El riesgo económico tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera, de disminuir el valor de su capital, etc.

Los riesgos de mercado son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con inconvenientes de liquidez etc.

El riesgo legal se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque la contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o porque en un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.

El riesgo de crédito se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales y se relaciona con la insolvencia financiera.

El riesgo organizacional es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, etc.).

De carácter tecnológico son los riesgos relacionados con la probabilidad de daños ambientales, averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, etc.

Autores cubanos, como: (Quincosa, 2006) en su artículo "Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna" y Edmundo Emilio Pelegrin Iglesias en "La administración de riesgos.

Su impacto en la empresa cubana" se acoge a la clasificación del riesgo en Puro y Riesgo Especulativo.

La tendencia a partir de los años 90 en el mundo con respecto al tema de tratamiento de los riesgos, es a la administración de los mismos por parte de la gerencia de las empresas, a nivel de divisiones, departamentos, actividades o sub - actividades, por lo que se adopta una visión más ampliada del riesgo, incluyendo la parte operativa. Se ha propagado además la tendencia a la elaboración de estándares y normas nacionales para la administración de los mismos y el desarrollo de múltiples

sistemas y programas personalizados de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

1.5 La gestión de riesgo: rasgos, fases e instrumentos.

Si los riesgos empresariales son principalmente de cisiones, eventos o procesos, ejecutados u omitidos en situación de incertidumbre, que probablemente originaran resultados en forma de pérdidas o de beneficios para la empresa, su gestión debe ser el conjunto de las actividades que persiguen el doble objetivo, tanto de proteger la empresa como de explotar las oportunidades de beneficio que ofrecen los riesgos. En términos generales, la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

La gestión de riesgo está orientada por el principio “máxima rentabilidad para cada nivel de riesgo”, para realizarlo, la gestión tiene que efectuarse como una actividad continua, que forja, planifica, organiza y controla todo el proceso desde el momento de reunir la información y elaborar la política hacia los riesgos, hasta el monitoreo y la comunicación de los resultados después de ejercer esta política.

Otro rasgo importante de la gestión de riesgo es su carácter integral para tener éxito ello debe implicar todos los niveles y sectores de la institución empresarial.

Un riesgo nunca viene solo y siempre afecta muchas actividades y resultados de la empresa. Por tal razón la eficiencia de la gestión depende en gran medida de que se logre un sistema de gestión que cubre todo el “organismo” de la empresa y que se alcancen soluciones integrales en el enfrentamiento con los riesgos. Para poner en práctica una gestión eficiente es necesario por una parte concentrarla en la alta gerencia de la empresa, y por otra concienciar toda la nómina en la exposición a riesgos y a las medidas necesarias para operar eficientemente en situación de riesgos.

La gestión de riesgos tiene dos dimensiones: estructural y procesal. Desde el punto de vista estructural se despliega en dos niveles: el estratégico y el operacional. La gestión empieza con la determinación de los objetivos estratégicos de la empresa en su relación con la política hacia los riesgos. No pueden ser iguales las metas y las orientaciones de la gestión en una empresa que establece como su objetivo la continuidad del desarrollo y en otra que ha decidido de expandirse en nuevos sectores de producción o siguen en los mismos pero con la ambición de crecer aceleradamente. En este contexto aparece el concepto de “risk appetite”⁸ de la empresa, que describe su nivel de tolerancia o aversión al riesgo, es decir el grado de incertidumbre aceptable para la empresa. Los objetivos y las estrategias para su realización se concretan en el nivel operativo donde se identifican y evalúan los riesgos específicos, así como se elaboran e implementan los proyectos, los procedimientos y las actividades para enfrentarlos.

La gestión de riesgos es un proceso estructurado y dinámico que engloba en sí diferentes fases correlacionadas con el fin de minimizar los riesgos actuales o Risk appetite potenciales y de extraer sus posibles beneficios. Entre los expertos en la materia no hay unanimidad en la segmentación del proceso de la gestión de riesgos. Los autores del importante estudio “Gestión empresarial de riesgo: un marco

integral", publicado al final de 2004, dividen el proceso de gestión de riesgos en ocho fases: analizar el entorno interno; definir los objetivos; identificar los eventos; evaluar los riesgos; responder a los riesgos; controlar las actividades; reunir información intercambiar comunicación; monitoreo. Otros autores como Hurtado Turino Anelsy en su trabajo "Propuesta de un procedimiento metodológico para la administración del riesgo empresarial mediante el diseño de un controlador difuso. Caso del Taller Motor Centro de Villa Clara", lo presenta en cuatro etapas: Interfase de borrosificación, conformación de la base de datos y de la base de reglas, proceso de inferencia, e interfase de desborrosificación, se puede mencionar también a Yoanis Quincosa Diaz el cual desarrolla el proceso en once etapas: formación de un equipo de expertos y **capacitación** del personal, descripción de la actividad, identificación, graficación y verificación de procesos, clasificación de riesgos, clasificar procesos por nivel de amenaza, determinación de Puntos Críticos de Control (PCC), establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos), establecimiento de límites críticos para cada PCC, e establecimiento de actividades de control y sistema de vigilancia, elaboración del sistema documental de la metodología, elaboración de las **fichas** de proceso y como última etapa el **calculo** del indicador de riesgo por proceso y elaboración del mapa de riesgos. Por su parte la norma AS/NZS 4360:1999 aunque de manera general coincide con los aspectos presentados por la Resolución 297/03, hace énfasis en la necesidad de concebir un modelo para el análisis de los riesgos sustentado en los requisitos de los sistemas de gestión de la **calidad** expuestos por las normas de **la familia ISO 9000**. El **Servicio Nacional de Aprendizaje SENA** (2004) fija las **políticas** en materia de administración de riesgos en la resolución No. 01975 donde propone una metodología de once pasos fundamentales estableciendo como un aspecto fundamental la inclusión de **indicadores** de efectividad de las acciones propuestas, no contemplado en metodologías anteriores. Especialistas como DMR –Consulting (2005) proponen un método llamado "Administración del Riesgo Operacional (ARO), cuyo objetivo principal es operativizar una metodología de trabajo, incorporando los indicadores necesarios. Además propone:

- Buscar causas
- Proponer medidas de cambio con base en la gestión de procesos
- Realizar seguimiento

Como sucede con la mayoría de los sistemas o metodologías para la organización de una actividad, dígame sistemas de gestión de la calidad, metodología para la mejora continua, entre otros, donde existen regulaciones, normas u otras disposiciones generales que establecen las pautas más importantes e imposibles de obviar, cada entidad debe establecer sus propios sistemas y métodos como "trajes a la medida" identificando y teniendo en cuenta sus características propias.

1.6 Modelos contemporáneos para la Administración de Riesgos

Las normativas nacionales para la Administración de Riesgos (modelos de gestión) definen el marco en el cual se deben desarrollar las actividades industriales y económicas para que estos no se produzcan. Por la necesidad de la estandarización de la administración de los riesgos en la esfera económica ha llevado a gran número de países a estudiar el fenómeno y emitir normas que constituyan pautas a seguir en sugerión.

Se hace necesario contar con un modelo apropiado para la Administración de Riesgo que permita tener un punto de referencia a la hora de definir el proceso para llevarlo a cabo, diseñar la estructura organizativa necesaria para desarrollarla y establecer sus objetivos, de forma que representen la mejor práctica con la que la empresa pueda autoevaluarse.

Las más conocidas son las normativas de Australia y Nueva Zelanda (AS/NZS 4360, 1999), de Canadá (CAN/CSA-Q 850-97). También existe una metodología propuesta a partir del Informe Tumbull, el ARO presentado por especialistas como DMR - Consulting, el EPA - 40 CFR68 de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de EE.UU., y la evaluación de riesgos basada en estándares propuesta por las principales organizaciones de gerencia de riesgo del Reino Unido. En nuestro país el modelo utilizado es la Resolución No.297/03.

En su mayoría, estos modelos o estándares definen el marco en el cual se pueden desarrollar las actividades industriales y económicas para mitigar riesgos ambientales, de salud, de trabajo, entre otros.

A continuación se hará referencia a los modelos más relevantes y a sus características fundamentales.

Modelo COSO

El Modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), se creó en el marco del control interno para cumplir con lo establecido en la Ley Sox, la cual contempla una revisión rigurosa de los datos de las empresas públicas estadounidense y otras empresas que cotizan en las bolsas de ese país y estas a su vez deben declarar sus estados financieros contables para ser utilizados en el Control Interno.

Para el logro de los objetivos del negocio a través del logro de los objetivos de control, la preparación de cuentas financieras confiables y para el cumplimiento de las leyes y regulaciones el modelo COSO cuenta con 5 componentes de control: Ambiente de Control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, Información y Comunicación y Monitoreo (Iturbide, 2005)

Modelo AS/NZS 4360

El Modelo AS/NZS 4360 plantea la Administración de Riesgos como una parte integral del proceso de administración y que la cataloga como un proceso multifacético, iterativo y de mejora continua. Es el modelo más difundido y aceptado y posee una guía para el proceso de Administración de Riesgos

compuesta por los siguientes elementos: Establecer el contexto, Identificar los riesgos, Analizar los riesgos, Evaluar los riesgos, Tratar los riesgos, Monitorear y Revisar, Comunicar y consultar.

Consisten en:

1. Establecer el contexto: estratégico, organizacional y de Administración de Riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.
2. Identificar los riesgos: identificar qué, por qué y cómo pueden surgir los riesgos como base para análisis posterior.
3. Analizar los riesgos: determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.
4. Evaluar los riesgos: comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
5. Tratar los riesgos: aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.
6. Monitorear y revisar: monitorear y revisar el desempeño del sistema de Administración de Riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
7. Comunicar y consultar: comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de Administración de Riesgos y concerniendo al proceso como un todo. La Administración de Riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se lo puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

Evaluación de riesgos basado en estándares

Los Estándares de Gerencia de Riesgos son el resultado del trabajo de un equipo formado por las principales organizaciones de gerencia de riesgos del Reino Unido: El Institute of Risk Management (IRM), la Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) y ALARM el National Forum for Risk Management in the Public Sector

Dichas reglas o estándares permiten consensuar:

- El significado del vocabulario utilizado
- El proceso a través del cual se puede llevar a cabo la gerencia de riesgos.

- La estructura organizativa para desarrollar la gerencia de riesgos
- Los objetivos de la gerencia de riesgos.

Es importante que los estándares reconozcan que los riesgos presentan un lado positivo y otro negativo.

Las ventajas y oportunidades se deben considerar no sólo en el marco de la actividad empresarial en sí misma, sino también en relación con todos los interesados en la empresa, a los que pueda afectar.

En la medida de lo posible, los estándares han usado la terminología de gerencia de riesgos, establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en su reciente documento Guía ISO/CEI 73 Gestión de Riesgos - Terminología - Líneas directrices para el uso en las normas.

Los estándares de Gerencia de Riesgos establecen un modelo a seguir en el desarrollo de la gerencia de riesgo permitiendo que la empresa pueda autoevaluar su gestión del riesgo según ésta cumpla con las diferentes partes que componen estos estándares.

Informe Tumbull

Pinkerton Consulting and Investigations, empresa consultora inglesa y una de las más grandes del mundo propone como metodología para la Gestión de Riesgos los requisitos del Informe Tumbull, que se pueden resumir en un cuestionario (Anexo1) (Quincosa Díaz, 2006)

Administración del Riesgo Operacional (ARO).

Especialistas como DMR-Consulting, proponen un método llamado Administración del Riesgo Operacional (ARO), cuyo objetivo principal es colocar en operación una metodología de trabajo, incorporando los indicadores necesarios. Además propone:

Identificar el riesgo, clasificar e incorporar en la base de datos.

Buscar causas.

Proponer medidas de cambio con base en la gestión de procesos.

Realizar seguimiento.

El objetivo del Control Interno con respecto a la evaluación de riesgo es limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades y esto se logra a través de la investigación y análisis de los riesgos puros atendiendo a su condición de inherentes e incorporados.

Resolución No. 297/03 del MFP de Cuba

La Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios nace a partir del criterio de que el Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, además de la necesidad de incorporación al sistema de elementos de control no netamente contable como lo son las administraciones. Plantea que sus elementos se integran entre sí y debe implementarse de forma interrelacionadas, influenciados por los estilos específicos de dirección de cada empresa. Este

modelo cuenta con 5 componentes del control los cuales, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas y procedimientos para ser considerados en los diseños de Control Interno de cada empresa, entidad, etc. Los componentes del control son los siguientes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o Monitoreo.

El componente número 2 "Evaluación de riesgos" plantea una evaluación de la vulnerabilidad del sistema a partir de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual en control vigente los neutraliza, estableciendo para ello las siguientes normas de evaluación del riesgo:

Identificación del riesgo: Consiste en identificar los riesgos relevantes a los que se enfrenta la entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

Estimación del riesgo: Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Determinación de los objetivos de control: Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Detección del cambio: Se debe disponer en la entidad de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

El autor considera que una Administración de Riesgos eficiente, que logre identificar correctamente los factores o causas que influyen en el logro de los objetivos de la organización y que consten con las disposiciones que brinden soluciones para minimizar las dificultades, adecuándose a las características específicas de la entidad, es suficiente para lograr un adecuado nivel de control interno. Independientemente de las normas y procedimientos que proponen los modelos mencionados anteriormente, el éxito de la Administración de Riesgos en la organización va a estar dado por la capacidad que tenga la misma de establecer sus propios sistemas y métodos de manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos de trabajo y facilite el proceso de toma de decisiones.

A decorative graphic consisting of a light blue triangle on the left, a vertical blue line on the right, and two horizontal blue lines at the bottom. The lines have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Capítulo 2

Capítulo II. Caracterización de la TRD Juventud 2000 de Palmira

La Gestión de los Riesgos en Cuba comienza a tener efectos a partir del año 2003 con la implantación de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, permitiendo contar con un documento legal capaz de fomentar y fortalecer el control de las entidades. Esta Resolución aportó elementos técnicos para la conformación del sistema de Control Interno, en función de garantizar niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial. Después de transcurrido unos años del conocimiento y puesta en práctica de esta resolución, aún existen problemas en las empresas.

Actualmente se implementa en el país la Resolución 60/2011, que establece que el control interno es el proceso integrado a las operaciones, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, que limita los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de sus objetivos, con un enfoque de mejoramiento continuo y una adecuada rendición de cuentas.

La TRD Juventud 2000 de Palmira objeto de estudio en esta investigación, tiene gran responsabilidad en la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, en la misma se realiza una Gestión de Riesgos insuficiente, lo que propicia la existencia de riesgos encubiertos que pueden incidir negativamente en una adecuada toma de decisiones en la entidad.

En el presente capítulo se ofrece una caracterización general de la entidad objeto de estudio, posteriormente se evalúa su Gestión de Riesgo, para luego aplicar el proceso propuesto de manera que nos brinde un adecuado diagnóstico de los riesgos que afectan la empresa.

2.1. Características Generales de la Empresa

La División Territorial Centro, perteneciente a la Cadena de Tiendas TRD Caribe, es una empresa comercializadora minorista y mayorista con sede en Carretera Central y Calle 2da de la Vigía en la ciudad de Santa Clara, provincia Villa Clara, Cuba.

Se estructura a partir de una Oficina Central a la que se subordinan una Base de Almacenes Central, una Unidad Básica de Producción y Servicios Técnicos, un Complejo Comercial Especial y dos Equipos de Atención Territorial radicados en las provincias de Cienfuegos y Sancti Spíritus que a su vez dirigen y controlan las unidades comerciales, pisos de venta y kioscos ubicados en esos territorios.

Actualmente la División Territorial Centro cuenta con una red comercial que comprende 87 unidades comerciales, 132 pisos de venta, 205 kioscos y un Complejo Comercial Especial.

De acuerdo con las orientaciones de la dirección del país así como del Grupo de Administración Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y de la Dirección Nacional de nuestra empresa, se rediseñó esta estrategia con el objetivo de contar con un instrumento que favorezca el éxito en la dirección para el alcance de la misión y las metas de la organización, considerando los criterios de los escenarios implicados así como la influencia del entorno para valorar su impacto.

2.1.2 Caracterización de la TRD Juventud 200 de Palmira

La unidad comercial fue inaugurada el 29 de agosto de 1994, antiguamente en el local que ocupaba la ferretería Juventud 2000, perteneciente a la Empresa de Comercio, luego se traslada para ampliarse al local actual situado en Portela No 126 e/ Estrada Palma y Cerice, por lo que lleva fundada 18 años prestando servicios a la población, ampliando la gama de los mismos en la medida que han ido cambiando las estrategias en el comercio y el entorno.

Esta unidad es fundadora de la cadena TRD CARIBE (ver Anexo 1), y es la primera en inaugurarse en la provincia de Cienfuegos, con una rica trayectoria, estabilidad laboral y sentido de pertenencia.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 19 trabajadores, de ellos 1 es Dirigente, 3 Técnicos, 1 Agente de seguridad, 1 Almacenero y el resto se desempeñan como vendedores y cajeros.

Las principales áreas están destinadas a la venta de equipos electrodomésticos y de alimentos que son las familias que mayor por ciento nos representan en las ventas, aunque cuenta además con secciones de confecciones, ajuares, ferretería, peletería, en fin, toda variedad de productos.

Además con el propósito de mantenernos como líderes en el mercado, contamos con kioscos que favorecen poblados como Espartaco, Elpidio Gómez e incluso otro ubicado dentro de la cabecera municipal, con ello garantizamos que la población adquiera allí sobre todo productos de primera necesidad sin tener que acudir hasta la tienda que le queda a mayor distancia. Esto forma parte de la misión fundamental de nuestra cadena de tiendas, ampliar el servicio y su calidad.

Como función principal de cada uno de nosotros desde el área que representa esta la de venta de productos como prestación de servicios para recaudar divisa ofertando calidad en los servicios y cada departamento tiene sus funciones específicas según le corresponda

2.1.3 Misión y Visión

MISIÓN

“La Cadena TRD - Caribe, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad”

VISIÓN

“Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.”

Valores Compartidos

- ✓ **Compromiso con la Revolución y el Partido:** Es éste el principal atributo que debe caracterizar a los trabajadores de TRD y sus Divisiones. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen. Tampoco les abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana.
- ✓ **Consagración:** Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.
- ✓ **Laboriosidad:** Concebir el trabajo como fuente de riqueza, como un deber, la vía honrada para la realización de los objetivos sociales

Valores Deseados

- ✓ V Profesionalidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Efectividad (eficiencia/eficacia)

Objeto Social

1. Importar mercancías según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión extranjera.
2. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticio en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
3. Brindar servicios de impresión gráfica en pesos convertibles.

4. Comercializar de forma mayorista productos importados a las entidades del grupo de Administración Empresarial SA y que sean autorizados por este en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los ministerios de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y del Comercio Interior.
5. Brindar servicios técnicos de mantenimiento y reparación de equipos electrodomésticos a personas jurídicas en pesos cubanos y en pesos convertibles
6. Brindar servicios de entrega a domicilio de las mercancías autorizadas a comercializar en pesos convertibles.
7. Brindar servicios de postventa, reparación y mantenimiento a los equipos que comercializa en pesos convertibles.
8. Brindar servicios gastronómicos, como complemento a su actividad fundamental dentro de su red de tiendas, en pesos convertibles.
9. Brindar servicios de arrendamiento de espacios en las instalaciones de la entidad en pesos cubanos
10. Brindar servicios de capacitación sobre la actividad que desarrolla la Cadena de Tiendas TRD en pesos cubanos.
11. Comercializar en forma mayorista productos ociosos o de lento movimiento en pesos cubanos.
12. Prestar servicios de promoción y publicidad , estudios de imagen corporativa ,diseños de marcas , de envases de embalaje , de nombres y slogan comerciales y de senalítica, ambientación , impresión ,de materiales y rotulación , montaje de ferias y exposiciones en pesos cubanos y pesos convertibles .
13. Comercializar en forma mayorista módulos de ropa para trabajadores en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Brindar servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos
15. Brindar servicios de alojamiento no turísticos con alimentación asociada a este a trabajadores de las entidades del sistema del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en funciones de trabajo en pesos cubanos.

Tabla 2.1 Matriz DAFO

Matriz DAFO	POTENCIALIDADES	BARRERAS
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado creciente e insatisfecho no cubierto aún. - Crecimiento de la demanda, a partir de la diversificación del trabajo por cuenta propia, de la divisa circulante y el otorgamiento de créditos bancarios. - Contar en el territorio con un Centro de Superación Profesional (UCLV) para la preparación del capital humano. - Interés estatal de apoyar financieramente a la cadena. - Aprobación de la compraventa de viviendas y autos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de solvencia económica de la empresa y del país. - Inestabilidad del mercado. - Dificultades en el suministro de mercancías. - Restricciones comerciales. - Insuficiente respuesta al desarrollo tecnológico que demanda el mercado (piezas, accesorios, insumos) - Incremento de la competencia del mercado. - Incremento de ofertas más atractivas en el mercado laboral. - Falta de autonomía en la gestión empresarial. - Aumento de la ocurrencia de hechos de corrupción e ilegalidades. - Insuficiente integración de la gestión logística. - Disposiciones bancarias que afectan el servicio de garantía en las compras efectuadas por tarjeta magnética. - Crisis económica y bloqueo.

Matriz DAFO	POTENCIALIDADES	BARRERAS
INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano de alto nivel técnico con valores éticos profesionales. - Líderes en la cuota del mercado minorista de productos industriales en divisa. Representación y crecimiento de la red comercial en todo el país. - Contar con amplias potencialidades en el desarrollo de la informática como herramienta de la gestión empresarial. - La prestación del servicio de venta por tarjeta magnética con descuento del 30% en el caso de los colaboradores. - Incremento del potencial negociador dado por el aumento del volumen de compras a la producción nacional. - La existencia de un CPS para la preparación del capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades en la calidad de los bienes y servicios (servicios de posventa y garantía, productos defectuosos y mermas masivas, vendedores centrados más en la protección de la mercancía que en la gestión de ventas). - Insuficiencia en la dirección de la gestión empresarial (no contar con un sistema de gestión de calidad, débil proceso de evaluación de proveedores y reclamaciones). - Falta de consolidación del perfeccionamiento empresarial (desconocimiento de la documentación rectora y no cumplimiento de lo establecido). - Deficiencias en gestión del capital humano (no completamiento de los cuadros, proceso de selección dilatado a todos los niveles). - Deficiente concepción del plan de negocios (cifras directivas). - Problemas en la gestión logística (ciclo logístico, estado de los medios técnicos). - Agudización del funcionamiento insuficiente de la reparación y mantenimiento (inmuebles, muebles y equipos). - Incumplimiento del proceso inversionista. - Dificultades en el sistema de información y comunicación entre procesos (falta de integración e insuficiente explotación de los sistemas informáticos).

Fuente: Elaboración Propia

Problema Estratégico

“Si sobre la organización están influyendo determinadas amenazas y no se atenúan o resuelven las debilidades, aunque se cuente con determinadas fortalezas, no podrán aprovecharse las oportunidades para cumplir la misión y la visión”

Solución Estratégica

“Si sobre la organización están influyendo determinadas oportunidades y esta se basa en sus fortalezas para aprovecharlas, y a la vez se reducen o atenúan sus debilidades estará en mejores condiciones de enfrentar las amenazas”.

PROBLEMA A RESOLVER EN EL 2012

“Alinear e integrar la estrategia en función de garantizar la estabilidad en el aseguramiento técnico material para responder al cumplimiento de la actividad fundamental, contribuyendo a la mejora en la calidad en los servicios y al alcance de la motivación de los trabajadores”.

Políticas Específicas

- ✓ **Política de comercialización:** garantizar la mejor explotación de las áreas de venta, en función de la demanda real en cada lugar. Trabajar por la diferenciación y personalización de la red comercial y por el constante acercamiento hacia el cliente y su satisfacción, por medio de una oferta estable y variada de productos y servicios, acorde a sus necesidades y expectativas.

- ✓ **Política de calidad:** trabajar por la comercialización minorista y los servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes internos y externos, en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia. Para ello adoptamos progresivamente un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000 que asegure efectividad en nuestros procesos y la mejora continua. Contamos además con un Sistema de Protección al Cliente que garantiza la fiabilidad del servicio y la protección de su compra.

- ✓ **Política de medio ambiente:** es política de la Cadena de Tiendas TRD Caribe considerar la gestión ambiental como una directiva empresarial priorizada, proponiendo soluciones que minimicen los riesgos e impactos ambientales a través de un programa de mejora continua y la comercialización de productos que cumplan con las normas y requisitos medioambientales, observando que no se produzca una alteración del patrimonio ambiental e histórico cultural.

- ✓ **Política de innovación:** solucionar las necesidades (problemas) de la Cadena, identificadas en el largo, mediano y corto plazo, que requieran el empleo de la Ciencia y la Innovación Tecnológica, a partir de las prioridades establecidas, los recursos existentes y bajo el principio de la eficiencia, la calidad y la oportunidad.

Línea de conducta organizacional : Supervivencia

Tabla 2.2 Escenarios

Variables estratégicas	Escenarios		
	Pesimista	Intermedio	Optimista
Líder en ventas en el mercado	Disminuye	Se mantiene	Aumenta
Representación y crecimiento de la red comercial en todo el país, enfocada a diversos segmentos de mercado.	Disminuye	Se mantiene	Aumenta
Incremento del poder negociador dado por el aumento del volumen de compra.	Disminuye	Se mantiene	Aumenta
Existencia de la competencia de las tiendas (Panamericanas, Habaguanex, y Caracol), consolidación de la oferta en moneda nacional y otros servicios	Aumenta	Se mantiene	Disminuye
Depresión e inestabilidad de la producción nacional	Aumenta	Se mantiene	Disminuye

Fuente: Elaboración Propia

2.1.5 AREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. Gestión económica financiera.
2. Gestión comercial y logística.
3. Gestión de procesos.
4. Gestión de dirección.
5. Gestión de seguridad y protección

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y CRITERIOS DE MEDIDA

1. Cumplir el plan de ventas y aportes con eficiencia.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Ventas	MM CUC	767.0	769.7	782.0	790.6
Aportes	MM CUC	327,0	330,0	334,0	337,0
Gasto total por peso de ingreso	Peso	0.84	0.82	0.82	0.82
Venta diaria x m ²	Peso	14.0	14.3	14.5	15
Rotación de inventarios.	veces	3.2	3.5	3.7	4
Productividad por valor agregado.	Peso/trab	12.8	11.8	12.1	12.2
Correlación salario medio / productividad	uno	0.81	0.81	0.81	0.81
Certificación de los Centros Contables planificados	%	95	97	98	100
Rentabilidad de la Venta	uno	0.18	0.19	0.19	0.19

2. Elevar el nivel de satisfacción del cliente.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Grado de satisfacción del cliente.	%	80	85	86	90

3. Perfeccionar los procesos de gestión comercial y logística.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Nivel de servicio	%	74	80	85	90
Efectividad en la comercialización	#	2.15	2.14	2.14	2.13
Efectividad de las compras de producción nacional	%	87	88	90	90
Disponibilidad de la mercancía en el punto de venta	%	90	95	95	95
Efectividad en el servicio de post garantía	%	50	55	60	65
Cuota de Mercado	%	56	59	60	60

4. Cumplir el programa de reparación, mantenimiento e inversiones.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Cumplir el plan de las inversiones aprobado	%	100	100	100	100
Cumplir el plan de reparación y mantenimiento de inmuebles	%	100	100	100	100
Coefficiente de disponibilidad técnica del equipamiento automotor	%	85	85	85	85
Cumplir el plan de mantenimiento preventivo planificado de los equipos técnicos.	%	100	100	100	100
Cumplir el plan de reparación y mantenimiento de equipos y equipamiento	%	100	100	100	100
Nivel de Servicios Técnicos					
a) Equipamiento automatizado	%	83	90	92	95
b) Equipamiento de electromecánica	%	80	82	85	90
c) Equipamiento de clima y refrigeración	%	75	80	85	90

5. Cumplir con los planes de enfrentamiento a las situaciones excepcionales que se produzcan.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Alcanzar la condición de "Listo para la Defensa"	%	100	100	100	100

6. Cumplir con eficiencia la gestión de los procesos.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Cumplir el índice de la efectividad de la gestión de los procesos.	%	80	83	85	90
Cumplir el plan de mejoras (acciones correctivas y preventivas)	%	80	83	85	90

7. Lograr un sistema eficaz y eficiente de la gestión empresarial y los recursos humanos.

Criterios de medida	U/M	2012	2013	2014	2015
Implantar y consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en todas las Dependencias	%	80	90	100	100
Implementar la formación y desarrollo del Capital Humano en correspondencia con el desempeño.	%	90	92	94	95
Reducción de la fluctuación laboral	%	2	2	2	2
Alcanzar un índice de satisfacción laboral	%	no menor de 80			

Funciones por puestos de trabajo

Especialista en gestión económica

1. Ejecutar el sistema de contabilidad en la UC.
2. Elaborar los Estados financieros y toda la información establecida para la entrega de los mismos.
3. Responder por el control, uso y cuidado de los activos fijos, inventarios, útiles, fondo para cambio y el adecuado archivo de toda la documentación primaria.
4. Participar en las conciliaciones mensuales planificadas por la División, con el objetivo de mantener sus cuentas por cobrar y pagar en 30 días.
5. Responder por la calidad de la preparación, desarrollo y terminación de los inventarios en sus Unidades Comerciales hasta la presentación del expediente a la Comisión de faltantes y mermas.
6. Cumplir con la entrega en tiempo y forma de la información establecida por el departamento de Economía de los EAT y la División.
7. Realizar sistemáticamente el control interno a todo lo referente a la contabilidad y las finanzas de la UC.
8. Ejecutar los depósitos de las ventas convenidas con Trasval y su conciliación con los estados de cuentas del BFI.
9. Elaborar y proponer el presupuesto de Ventas y Gastos y el análisis mensual de su ejecución.
10. Ejecutar el pago de salario de los trabajadores.
11. Controlar el fondo para cambio.
12. Controlar los medios básicos de la Unidad Comercial.
13. Ejecutar la cuenta bancaria en MN, controlar su disponibilidad y la entrega trimestral de las conciliaciones con el BANDEN y BFI.
14. Organizar y ejecutar las funciones y actividades en la esfera de trabajo que atiende en las Unidades Comerciales.
15. Participar en las reuniones mensuales que se desarrollan en las EAT y la División.
16. Realizar mensualmente el informe Económico y lo presenta ante den Consejo de Dirección de la Unidad Comercial.
17. Realizar otras tareas de similar complejidad asociadas a su cargo.

Especialista en gestión comercial

- 1- Participar en la elaboración del plan de indicadores económicos de la UC y adopta las medidas necesarias para su cumplimiento.
- 2- Organizar el trabajo del piso o los pisos de ventas como un sistema integral de interrelación de todos los trabajadores en un ciclo de servicio.
- 3- Responder por las estructuras de los departamentos establecidas por su Órgano superior y su limpieza.
- 4- Ejecutar campañas promocionales y de gestión de ventas que contribuyan a cumplir con el plan de ingresos de la Unidad Comercial.
- 5- Exigir a los Dependientes y demás trabajadores subordinados, el más estricto cumplimiento de la disciplina laboral.
- 6- Controlar los inventarios de las mercancías y responde por su cuidado y conservación en el piso o pisos de ventas, así como conoce la situación de las ventas del día.
- 7- Responder por la exigencia, cuidado de los medios básicos, equipos, muebles, medios y materiales del piso o pisos de ventas y controla el cumplimiento de las normas y procedimiento establecidos al respecto.
- 8- Responder por la realización oportuna de los pedidos de mercancía del piso de venta al almacén para la preparación del área. Además realiza los pedidos de mercancías que necesita la Unidad a los proveedores Nacionales y Almacén Central teniendo en cuenta los parámetros establecidos para la correcta realización de las compras, control de coberturas e inventarios acorde a la VPD.
- 9- Asesorar a los trabajadores en los procedimientos establecidos para la actividad Comercial.
- 10- Desarrollar la aplicación de la modestia, la Sencillez, austeridad, honestidad y exigencia, proporcionando la participación activa de los mismos en el cumplimiento de la gestión Comercial.
- 11- Velar porque se realice un tratamiento adecuado a los productos perecederos con próximo vencimiento, exigiendo que se mantenga el control establecido en los pisos de ventas y almacenes, así como el control de la rebaja, evitando el vencimiento de los mismos.
- 12- Exigir y controlar la Organización de las áreas de merma dentro del Almacén de la Unidad y en los pisos de ventas externos, cumplir estrictamente con todo lo relacionado a la merma y lo establecido en los procedimientos comerciales por la Cadena.
- 13- Controlar los equipos electrodomésticos, dando especial seguimiento a los modelos establecidos para el control de propiedades, garantías y sellos de garantía.
- 14- Aportar la información que se solicita por su órgano Superior.

- 15- Atender el sistema de Protección al cliente en la Unidad Comercial.
- 16- Realiza comprar a proveedores nacionales de mercancías para la venta, en valor y cantidades adecuadas, para garantizar la venta sin exceso de inventario.
- 17- Realiza contactos de trabajo con los proveedores nacionales para discutir el lento movimiento y las mermas para dar solución a las mismas.
- 18- Realiza análisis de la información comercial de la Unidad, del comportamiento de los indicadores de ventas, existencias y entradas de mercancías.
- 19- Realiza mensualmente el informa Comercial.
- 20- Realiza los expedientes de mermas según su clasificación y los entrega al Organismo superior para su aprobación.
- 21- Realiza otras tareas de similar complejidad asociadas a su cargo.

Dependientes de establecimientos comerciales

1. Realiza todo tipo de gestión para lograr la venta de las mercancías. Incluyendo las sugerencias al usuario, la explicación sobre las características del producto, aplicando las técnicas de venta para el comercio.
2. Realiza la actividad de promocionar la venta de las mercancías de su área o departamento.
3. Emite los comprobantes establecidos.
4. Llevar los controles de los artículos tales como: faltantes, roturas, deterioro, existencias y otros.
5. Revisa Clasifica y marca la mercancía antes de colocarla en exhibición.
6. Participa en el inventario General del establecimiento y realiza el correspondiente a su área de trabajo.
7. Elabora pedidos al almacén teniendo en cuenta el movimiento de la mercancía.
8. Prepara su área de trabajo en el horario que no afecte la atención al cliente.
9. Responde por la organización y limpieza de su área de trabajo durante la jornada laboral.
10. Es responsable de la custodia de todos los medios bajo su área de responsabilidad: Mercancías, Activos Fijos y Útiles.
11. Es responsable del correcto uso y archivo adecuado de los vales de ventas manual y los de ventas a personas naturales.
12. Aplica el principio de la ética profesional.
13. Realiza otras tareas de similar complejidad asociadas a su cargo.

Agente de seguridad y protección unidades comerciales

1. Custodia y protege durante su jornada laboral los valores, muebles e inmuebles de la unidad Comercial, garantizando la seguridad de la instalación, del personal y de los bienes que en ella exista.
2. Revisa los comprobantes de ventas de los clientes y que estos coincidan con la mercancía comprada.
3. Conocer y cumplir lo establecido en el Plan de Seguridad y Protección de la Unidad Comercial.
4. Toma decisiones de acuerdo a las orientaciones recibidas para que no se produzcan durante su servicio de guardia, anomalías o violaciones que permitan la sustracción o pérdidas de mercancías.
5. Mantiene el orden y disciplina en la Unidad Comercial, informando oportunamente al gerente de cualquier situación presentada.
6. Exige por el cumplimiento estricto de los niveles de acceso a las diferentes áreas con limitaciones y mucho menos al personal ajeno a la Unidad Comercial.
7. Participa en la realización de las medidas a adoptar en caso de catástrofe o intensas lluvias.
8. Vela por el cuidado de los medios portátiles contra incendio, así como su ubicación y rápido acceso. Informa de su vencimiento al Gerente de la Unidad Comercial para su cambio de inmediato.
9. En caso de hechos extraordinarios toma las medidas con vista a preservar el lugar del suceso y permitir de esta forma el trabajo de los especialistas.
10. Es miembro de la brigada contra incendio y participa en los días de preparación.
11. Revisa diariamente las carteras, bolsos, jabas, mochilas, etc del personal trabajador, registrándose en el libro de control cualquier incidencia, así como la declaración de pesos convertibles que alguno de ellos traiga.
12. Garantiza mediante su actitud personal, con ejemplaridad y exigencia la cohesión del grupo de trabajadores, para lograr resultados satisfactorios en la actividad de Seguridad Empresarial.
13. Cumple con las reglas de Protección e Higiene asociadas a su cargo.
14. Realiza otras tareas de similar complejidad y que tiene que ver con su cargo.

Técnico en ciencias informáticas

1. Participa en la búsqueda de soluciones a problemas técnicos
2. Responde por la implementación de los sistemas a su cargo
3. Participa en la evaluación de sistemas en explotación o para su adquisición y en la determinación de la factibilidad y conveniencia de su implementación.
4. Participa en el análisis de sistemas de información
5. Participa en la realización de un conjunto de servicios, procesos informáticos o proyectos informáticos.
6. Participa en la implementación de software, aplicaciones de comercio Electrónico, aplicaciones multimedia, páginas Web, sitios Web y portales.
7. Participa en la instalación de sistemas, software, estaciones, servidores y otros dispositivos de conectividad.
8. Instala y cablea redes informáticas y de comunicaciones.
9. Participa en la administración de bancos de software, bases de datos, sistemas servidores de correo electrónico y fax, sitios Web o Intranet.
10. Repara y ensambla tecnologías de la información y las comunicaciones.
11. Realiza tareas de búsqueda de información por Internet.
12. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Cajero Dependiente

1. Responde durante la jornada laboral por la custodia del fondo de cambio bajo su responsabilidad y garantiza una adecuada preparación de la recaudación del efectivo proveniente de las ventas, con el objetivo de garantizar la no existencia de sobrantes ni faltantes en la caja.
2. Cumple con las orientaciones que regulan las operaciones de caja y el mantenimiento del estado técnico de la misma.
3. Es responsable de la entrega al terminar el turno del fondo de cambio bajo su responsabilidad y liquidar el efectivo proveniente de las ventas, conforme a los controles establecidos al efecto.
4. Cuida que la caja se mantenga en buen estado técnico y mantiene su área de trabajo ordenada y limpia.

5. Solicita al usuario la información referida y de acuerdo con esto cobra en la moneda o formas de pago autorizada.
6. Cumplir estrictamente con las instrucciones y disposiciones del Sistema Nacional de Contabilidad y las especificaciones de Tiendas TRD que regulan las actividades que competen a su esfera de trabajo.
7. Participa en la preparación de los inventarios de su área y el general de la Unidad Comercial, garantizando el cumplimiento del conteo diario, con el objetivo de dominar el estado actual de sus inventarios.
8. Cumple con las normas de protección e higiene del trabajo.
9. Realiza las funciones de vendedor atendiendo a los clientes, practicando las reglas de cortesía y cumpliendo con las normas establecidas para los vendedores.

2.2 Diagnóstico de riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira

2.2. Análisis de la Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira

El diagnóstico de los riesgos no es más que un proceso encaminado a determinar las áreas de mayor complejidad, identificando y evaluando por cada una de ellas los riesgos, puntos vulnerables y objetivos de control, para así enfrentar las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos transformadores

La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo en los límites marcados, para esto es necesario llevar a cabo un proceso de operaciones en la entidad que proporcione una seguridad razonable al logro de los objetivos, es decir realizar un diagnóstico de los riesgos.

El autocontrol es realizado tomando la Guía de Comprobación Nacional del 2012 (**Anexo 2**), solo el componente riesgo por ser el objeto de estudio de nuestra investigación

Tabla 2.3 Componente Riesgo .Guía de control

Evaluación del Riesgo	Identificación del riesgo	83,84,85,86,87,88,89
	Estimación del Riesgo	90,91
	Determinación de los objetivos de control	93,94
	Detección del cambio	95,96

Al aplicar la guía de control se detectaron una serie de irregularidades en la entidad objeto de estudio que demuestra un insuficiente proceso de gestión de riesgo:

- No están identificados los procesos, subprocesos, y actividades por cada área.
- No están identificadas las funciones por áreas de resultados claves
- No están identificados todos los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad para cada proceso, subproceso y actividad además no se conocen las causas que originan los riesgos ni con qué frecuencia y severidad estos ocurren .
- Existen irregularidades o deficiencias que no están identificadas en el plan de prevención (ver Anexo 3)
- Están identificadas las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de manera general, pero no por áreas.
- No se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos.
- No se cuantifica la probable pérdida que los riesgos pueden ocasionar
- Se le da seguimiento a la variación de los riesgos , pero no se evalúa la variación de los mismos
- No realizar chequeos de los planes de medidas por hechos detectados en visitas recibidas
- No controlar el plan de capacitación o incumplir con la impartición del mismo.
- Falta de monitoreo de la actualización del Plan de Tiempo de Guerra según las instrucciones recibidas
- Existe una sola económica, lo que constituye un alto riesgo por no tener contrapartida.
- En el plan de prevención no existe ningún riesgo identificado con la seguridad informática
- Falta de comprobación del cumplimiento del plan de seguridad informática

Además se aplican entrevistas para comprobar las deficiencias detectadas en la aplicación en la guía de control.

2.3 Resultados de las entrevistas aplicadas:

En las entrevistas realizadas, se toma el criterio individual de cada uno de los trabajadores, y partiendo de ello, se muestran a continuación las siguientes respuestas subjetivas de acuerdo al cargo que ocupa cada cual:

Se le aplicó una entrevista personal al dependiente de almacén (Anexo 4), la cual arrojó los siguientes criterios:

- 1- Si conoce el Profesiograma del cargo que ocupa.
- 2- Se realiza una recepción a ciega y luego se compara con la factura.
- 3- No existen condiciones de pesaje, por lo que solo se puede verificar la cantidad de productos en unidades físicas.
- 4- Al recibir la mercancía se confecciona el informe de recepción con el cual se le da entrada en la tarjeta de estiba y cuando se hacen salidas por transferencia o insumos se rebaja de la tarjeta, poniendo un saldo final, con la firma del encargado de almacén.
- 5- Los inventarios del 10% lo realiza mensualmente el área de contabilidad y los del 100% en diciembre de cada año con excepción de cuando exista un cambio del responsable del almacén.
- 6- Se reciben supervisiones sorpresivas por parte del área de contabilidad.
- 7- Las salidas se dan mediante una orden de solicitud, con las firmas autorizadas para realizar la operación.
- 9- No todas
- 10- No en todas las ocasiones, solo cuando es necesario verificar alguna pieza por parte de los trabajadores.
- 11- A la hora de realizar las compras de la Entidad, lo primero, es conocer realmente lo que se necesita, ver el inventario que hay en existencia en la Unidad, para de esta forma, lograr una adecuada rotación de la mercancía y lograr mayores ingresos y mejores utilidades.

Se le aplicó una entrevista al Técnico de Gestión Económica (Anexo 5), la cual arrojó los siguientes criterios:

- 1- Si conoce el Profesiograma del cargo que ocupa.
- 2- En muy pocas ocasiones no se le ha puesto a la nómina el número del cheque.
- 3- Si, cuando un trabajador no cobra su salario en el término establecido este se reintegra al banco.

- 4- En muy pocas ocasiones se ha dejado de poner en la nómina la fecha y el número del reintegro con que se realizó el mismo.
- 5- No siempre se le pone la fecha a la que corresponde la estimulación, sino al período en que se paga dicha nómina.
- 6- No de forma diaria el encargado de almacén entrega los documentos de entrada y salida del almacén
- 7- Si se encuentran actualizadas
- 8- En muy pocas ocasiones.
- 9- Se realiza el cuadro diario, pero de forma acumulada, por el programa CONDOR.
- 10- No existe un archivo que reúna las condiciones necesarias.
- 11- Si los documentos se encuentran numerados por parte del área económica.
- 12- En cada área existe un documento con los activos fijos tangibles en uso y el acta de responsabilidad material firmada por cada trabajador del área.
- 13- Mensualmente se realiza la depreciación de los activos fijos tangibles de acuerdo con las regulaciones vigentes y sobre la base de las tasas establecidas.
- 14 Mensualmente se realiza el conteo del 10%
- 15- Los AFT se controlan en submayores que se encuentran actualizados.
- 16- Si en ocasiones es necesario la entrada de personal ajeno ya que la ubicación de la misma no está en un lugar seguro.
- 17- En algunas ocasiones en la caja se encuentra efectivo sin depositar en banco por la no cercanía a la agencia bancaria.
- 18- Si. La combinación de la caja no es solo de conocimiento del cajero.
- 19- Se realizan arquezos sorpresivos, pero no mensualmente

A decorative graphic consisting of a light blue right-angled triangle on the left, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are two vertical blue lines, one slightly to the right of the other. At the bottom, there are two horizontal blue lines, one slightly below the other, extending from the left edge of the triangle towards the right.

Capítulo 3

Capítulo 3 Implementación del proceso de gestión de Riesgo en la TRD Juventud 2000 de Palmira.

3.1 Implementación del Proceso de Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000 de Palmira.

A continuación se describen cada una de las etapas del proceso aplicado (ver anexo 6) para la identificación de los riesgos de la empresa.

3.3.1. Primera Etapa: Establecimiento de contexto.

El establecimiento de contextos como primer paso del proceso de administración, da a conocer toda una serie de conocimientos, con respecto al desenvolvimiento de lo que es la empresa como tal, revistiendo singular importancia para el resto del proceso.

En los epígrafes 2.1 y 2.2 se hace referencia a las características generales de la TRD Juventud 2000 de Palmira presentando su objeto social, misión, visión, objetivos de trabajo, así como sus departamentos.

De manera general esta unidad es fundadora de la cadena TRD CARIBE y es la primera en inaugurarse en la provincia de Cienfuegos, con una rica trayectoria, estabilidad laboral y sentido de pertenencia.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 19 trabajadores, de ellos 1 es Dirigente, 3 Técnicos, 1 Agente de seguridad, 1 Almacenero y el resto se desempeñan como vendedores y cajeros.

Las principales áreas están destinadas a la venta de equipos electrodomésticos y de alimentos que son las familias que mayor por ciento nos representan en las ventas, aunque cuenta además con secciones de confecciones, ajuares, ferretería, peletería, en fin, toda variedad de productos.. Se divide en cuatro departamentos subordinados a la dirección de la entidad, cada uno con sus objetivos específicos. La contabilidad se realiza a través del sistema automatizado Versat conjuntamente con los registros manuales. Estas características adquieren gran importancia en esta etapa de establecimientos de contextos.

2.3.2. Segunda etapa: Identificación de riesgos

La identificación de riesgos es el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo, para así obtener un listado de los riesgos a que está expuesta la entidad, que constituye el resultado final de esta etapa.

Para lograr que el proceso se desarrollara exitosamente se comenzó explicándoles a los trabajadores la concepción general del riesgo, enfatizando en sus principales causas y las medidas para minimizarlo, se les dio a conocer además que un riesgo no debe verse únicamente como un elemento negativo y que sus criterios al respecto serían de gran ayuda para el desarrollo del proceso, a fin de que pudieran colaborar en la identificación de los riesgos que afectan a la entidad.

Después que cada uno de los trabajadores tenía una idea clara de la concepción del riesgo, se aplicaron disímiles herramientas con el objetivo de realizar una correcta identificación. Primeramente se consultó a los miembros del grupo de trabajo encargado de la elaboración del Plan de Prevención de la TRD, luego se procedió a realizar entrevistas a los jefes de departamentos y al director de la empresa.

Se aplicó una encuesta al total de trabajadores de la entidad, pues solo cuenta con 19 trabajadores y se contaba con el tiempo y los recursos necesarios para abarcar toda la población muestral, el cuestionario consta de siete preguntas en su mayoría abiertas, donde el encuestado puede expresar su criterio libremente. Las preguntas están enfocadas con el objetivo de que el trabajador de a conocer su opinión acerca de los riesgos que afectan su área de trabajo, la empresa y las posibles causas que lo originan. (Anexo Encuesta 7).

Se utilizaron otras herramientas que a continuación se mencionan:

- Se revisaron los informes finales de auditorías transcurridas desde el año 2007 hasta el presente.
- Se revisaron los documentos primarios de contabilidad.
- Se realizaron observaciones directas por área.
- Se revisó el expediente único.

Se analizaron las principales amenazas y debilidades que se encontraban identificadas por la entidad, las que se muestran a continuación:

Debilidades.

- ✓ Dificultades en la calidad de los bienes y servicios (servicios de posventa y garantía, productos defectuosos y mermas masivas, vendedores centrados más en la protección de la mercancía que en la gestión de ventas).
- ✓ Insuficiencia en la dirección de la gestión empresarial (no contar con un sistema de gestión de calidad, débil proceso de evaluación de proveedores y reclamaciones).

- ✓ Falta de consolidación del perfeccionamiento empresarial (desconocimiento de la documentación rectora y no cumplimiento de lo establecido).
- ✓ Deficiencias en gestión del capital humano (no completamiento de los cuadros, proceso de selección dilatado a todos los niveles).
- ✓ Deficiente concepción del plan de negocios (cifras directivas).
- ✓ Problemas en la gestión logística (ciclo logístico, estado de los medios técnicos).
- ✓ Agudización del funcionamiento insuficiente de la reparación y mantenimiento (inmuebles, muebles y equipos).
- ✓ Incumplimiento del proceso inversionista.
- ✓ Dificultades en el sistema de información y comunicación entre procesos (falta de integración e insuficiente explotación de los sistemas informáticos).

Amenazas.

- ✓ Inestabilidad del mercado.
- ✓ Dificultades en el suministro de mercancías.
- ✓ Restricciones comerciales.
- ✓ Insuficiente respuesta al desarrollo tecnológico que demanda el mercado (piezas, accesorios, insumo)
- ✓ Incremento de ofertas más atractivas en el mercado laboral.
- ✓ Falta de autonomía en la gestión empresarial.
- ✓ Aumento de la ocurrencia de hechos de corrupción e ilegalidades.
- ✓ Insuficiente integración de la gestión logística.
- ✓ Disposiciones bancarias que afectan el servicio de garantía en las compras efectuadas por tarjeta magnética.
- ✓ Crisis económica y bloqueo

Después de analizados cada uno de los elementos anteriormente expuestos y de procesado el resultado de las encuestas se lograron identificar un total de **11** riesgos (**Anexo 8**). Para un mejor desarrollo del proceso se decidió, que los riesgos iban a tener un código y nombre, lo cual ayudaría a una mejor organización y progreso en el trabajo, también se incluirían las causas y clasificaciones

que se le darían y se acordó estructurar los datos obtenidos en una tabla, como se muestra en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Riesgos identificados

COD	RIESGO	FACTORES O CAUSAS	CLASIFICACIÓN				ÁREAS DE IMPACTO
			INT	EXT	POT	REAL	

Fuente: Elaboración propia

CÓDIGO (COD): Es la asignación a cada riesgo identificado de una letra, un número o una combinación de ambas, para un mejor trabajo con el mismo.

RIESGO: Es la probabilidad de ocurrencia de un evento, en un período de tiempo determinado, con consecuencias, positivas o negativas.

FACTORES O CAUSAS: Estas son las que dan origen, o provocan que se ocasione el riesgo empresarial.

INTERNO (INT): Los riesgos que son propios de la entidad, es decir, son provocados, por hechos internos de la entidad.

EXTERNO (EXT): Se deben a la influencia de terceras personas, ya sean naturales o jurídicas.

POTENCIAL (POT): Son riesgos que en estos momentos no están ocurriendo, pero que en un futuro, podrían suceder, es algo que se sabe que si es probable.

REAL: Son los riesgos existentes, los que están en el momento presente del día a día de las empresas.

ÁREAS DE IMPACTO: Áreas que se puedan ver afectadas por la acción del riesgo en cuestión.

2.3.3. Tercera etapa: Análisis y evaluación del riesgo.

En esta etapa se debe de llevar a cabo dos acciones fundamentales: el medir y el jerarquizar los riesgos. Por medir se entiende el asignarle un valor previamente identificado y por jerarquizar el establecimiento de rangos de modo que se pueda establecer categorías de cada uno de los riesgos identificados y de esta forma determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de

una atención inmediata y cuales los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

El análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de estos.

En esta etapa se aplicaron dos tipos de análisis: cualitativo y cuantitativo.

El análisis cualitativo tiene como objetivo separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias.

La magnitud de las consecuencias de un evento, si el mismo ocurriera, y la probabilidad del evento y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de los controles existentes. Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir un nivel de riesgo. Se pueden determinar las consecuencias y probabilidades a través de un análisis cualitativo. Para realizar este análisis se utilizará el método tomado de Hurtado y González (2007) que se muestra en el anexo 10 , el mismo utiliza palabras o escalas descriptivas para medir la magnitud de las consecuencias y probabilidades, posteriormente en el anexo 11 se muestra un ejemplo de una matriz en la cual los riesgos están asignados a clases de prioridad mediante la combinación de su probabilidad y consecuencia, permitiendo de esta manera establecer un orden de prioridad en los riesgos identificados .

Para desarrollar esta etapa se diseñó un cuestionario (Anexo 10) y se aplicó al 100 % de los trabajadores de la entidad, debido a que no todos los riesgos impactan la misma área, se decidió enfocarla en los riesgos que afectan al área de trabajo del trabajador que estaba siendo encuestado.

A continuación se muestran los riesgos que se incluyeron en las encuestas por áreas:

1. Gestión económica financiera.
2. Gestión comercial y logística.
3. Gestión de procesos.
4. Gestión de recursos humanos
5. Gestión de dirección.

AMENAZAS:

- 1) Cambios estructurales de los competidores.
- 2) Aumento de las regulaciones estatales en el sector de las TRD.
- 3) Reanimación del comercio en MN.
- 4) Copia de las ventajas alcanzadas por TRD Caribe.
- 5) Aumento de las dificultades en las compras / transportación.
(Efecto bloqueo)

DEBILIDADES:

► Orientación al cliente

- 1) Falta de promoción y medios audiovisuales.
- 2) Preparación insuficiente de los vendedores.
- 3) Inadecuado servicio de garantía y pos venta.
- 4) Lenta capacidad de respuestas.
- 5) No hay sistema de escucha.
- 6) Mala estructura de las tiendas.
- 7) Política estatal contra el faltante.
- 8) Falta de profesionalidad de los vendedores.
- 9) Insuficiente estudio de mercado.
- 10) Lentitud en la materialización de las ideas.

► Eficiencia económica:

- 1) Lentitud e ineficiencia de las inversiones.
- 2) Restricción de la política de precio.
- 3) Falta de preparación del personal.
- 4) Inestabilidad del personal.
- 5) Doble circulación de moneda.
- 6) Estadía, alquiler de transporte, (gastos que se provocan por no contar con las instalaciones y equipamientos suficientes), tarifas altas.

► Sistema de información:

- 1) Deficiente sistema para el flujo y procesamiento de la información.
- Faltan procesos por automatizar
 - La información no llega con suficiente rapidez.
 - Se carece del suficiente análisis.

- No se explota en total capacidad, los sistemas existentes.
- No se logra la mayor interrelación entre los sistemas automatizados.

▶ Eficacia y motivación de los recursos humanos:

- 1) Fluctuación del personal.
- 2) Deficiente estimulación moral y material.
- 3) Débil papel estimulador del plan al estar muy cargado.
- 4) Preparación profesional.
- 5) Insuficiente comunicación e información del personal.
- 6) El sistema de pago no cumple las expectativas.

▶ Previsión y rapidez de respuesta:

- 1) Falta de sistematicidad.
- 2) Falta de sistema de distribución de señales.
- 3) Escaso nivel de análisis.

▶ Red de distribución:

- 1) Falta y dispersión de almacenes centrales y en tiendas.
- 2) Falta de sistemas automatizados.
- 3) Elevadas pérdidas de tiempo en la carga y descarga.
- 4) Falta de preparación del personal en almacenes y tiendas (los pedidos de reaprovisionamiento no cierran el ciclo)
- 5) Poca calidad de las reparaciones.
- 6) Inadecuada explotación del transporte.
- 7) Deficiente planificación, realización, organización, control y análisis de la distribución.

Luego de procesar los resultados de la encuesta se confeccionó una tabla donde se muestra en por ciento, las variables asignadas a las probabilidades y consecuencias por los trabajadores (Anexo 11) así como el nivel de riesgo obtenido a partir del análisis conjunto de las probabilidades y las consecuencias.(Anexo 12)

En la siguiente tabla se resume el análisis cualitativo de cada riesgo así como el nivel de riesgo asignado, lo que permitió establecer un orden de prioridad para los riesgos identificados facilitando la toma de decisiones para su posterior tratamiento.

Tabla 3.2. Análisis cualitativo de los riesgos identificados.

Código	Nombre	Probabilidad	Consecuencias	Nivel de Riesgo
1	Pérdida de productos	Raro	Catastrófico	Alto
2	Desvío de recursos financieros	Mayor	Raro	Alto
3	Desvío de inventarios	Moderado	Raro	Medio
4	Pérdida por mala estrategia de Marketing	Menor	Posible	Medio
5	Pérdida de activos fijos tangibles	Insignificante	Raro	Ligero
6	Pérdida por mala contabilización de nóminas	Insignificante	Raro	Ligero
7	Pérdida de prestigio	Insignificante	Posible	Bajo
8	Daños a la seguridad y protección informática	Mayor	Improbable	Ligero
9	Pérdida de merma de productos	Menor	Posible	Medio
10	Ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedad	Insignificante	Raro	Ligero
11	Ocurrencia de eventos debido a mala evaluación de los riesgos	Insignificante	Posible	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para cuantificar las consecuencias y probabilidades. En la TRD Juventud 2000, no todos los riesgos son posibles de cuantificar o monetizar. Del total de riesgos identificados solo 2 de ellos poseen sustento documental que brinde cierta información para efectuar los cálculos, ellos son:

1. Pérdida de productos.
3. Desvió de inventario

Para realizar la cuantificación se obtuvieron los datos de los registros contables así como los expedientes de medios básicos existentes en la empresa.

El riesgo 1: Pérdida de productos se obtuvo del expediente de sobrantes y faltantes se cuantificó un valor de 1938.51 CUC, cuenta 500 257 y 500170 estas pérdidas van a cuentas por cobrar, es en el caso que los productos son extraídos en el área de algún dependiente por lo que este es responsable de pagar este producto extraído y otras pérdidas van a gastos cuando ocurre un robo y no se puede recuperar esta pérdida.

, Para realizar los cálculos se utilizó la ecuación de exposición que plantea la Resolución 297, referida en el epígrafe 1.5 del Capítulo I que es: **PE = F x V** donde:

PE: Pérdida esperada o exposición expresada en pesos y en forma anual.

F: Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concreta en el año.

V: Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concreta expresada en peso.

Por tanto el cálculo es el siguiente:

$$V=1938.51$$

$$F=5$$

$$PE = 1938.51 \times 5$$

$$PE = \$9692.55$$

El riesgo 1: Pérdida de productos tiene un valor monetario de \$96 92.55

3. El riesgo 3: Desvió de inventario fue cuantificado por su causa: 14. 7- Extravío o deterioro de inventarios, los datos se obtuvieron de los registros contables, el mismo está dado por el extravío en el presente año de dos registros de inventarios,

$$V=\$19 68.00 \text{ CUC}$$

F=1

PE =1968.00 CUC

PE =1968.00 CUC

Por tanto el riesgo tiene un valor monetario de 1968.00 CUC

El análisis cuantitativo también influyó en el establecimiento del orden de prioridad (Anexo 13)

Es válido aclarar que se identificaron otros riesgos reales, pero no fue posible realizar su cuantificación por no contar con la información necesaria para realizar los cálculos correspondientes para determinar su valor monetario.

2.3.4. Cuarta etapa: Tratamiento del riesgo.

El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

Para el desarrollo de esta etapa es necesario tomar en consideración el orden de prioridad atribuido a cada riesgo a partir del análisis realizado (Anexo 13)

Las acciones de control consecuentes deben precisar, por su orden de prioridad, el objeto de control, las técnicas de control correspondientes, los responsables de ejecutarlos y las fechas de ejecución del control.

Cabe recalcar que dichas acciones de control deben de incidir sobre las causas que provocan dichos riesgos, en función del nivel de riesgo asociado a cada causa, el cual por supuesto determina su importancia.

El plan de tratamiento propuesto se muestra en una tabla como la que se presenta a continuación, donde se establece, por orden de prioridad, el código y nombre del riesgo, las acciones de manejo, las acciones de control y los responsables de ejecutarlas.

Tabla 3.3. Acciones de Manejo y Control por cada riesgo

Orden prioridad	Objeto de control	Técnicas de control	Fecha cumplimiento	Responsable
1	Pérdida del producto	Controlar la sustracción de producto parte de los clientes	Diario	Económico , ge Jefe de área comercial
		Verificar periódicamente que la a estén buen estado		

2	Desvío de registros financieros	Verificar la correcta contabilización de registros y sub-mayores	Diario	Económico
		Controlar la emisión y recepción de cheques		
		Controlar que se realice una correcta elaboración de los expedientes de comprobantes de pagos por clientes		
4	Pérdida por mala estrategia de marketing	Eliminar barreras que impidan el acceso a los productos	Diario	Gerente y Jefe de área
		Dar más publicidad		
		Según estrategia de marketing realizar la correcta colocación de los productos		
		Verificar la idoneidad de los trabajadores		
		Colocación de más cajas registradoras		
9	Pérdida por merma de productos	Realizar una correcta elaboración de productos	Diario	Jefe de área
		Que los precios de los productos concuerden con la calidad de los mismos		
9	Pérdidas por merma de productos	Controlar que los clientes manipulen los productos adecuadamente	Diario	Jefe de área
		Verificación de la idoneidad de los trabajadores		
11	Ocurrencia de eventos debido a una evaluación de riesgos	Que exista un documento donde se refleje que se ha efectuado una valoración adecuada de las debilidades y fortalezas de la entidad	Sistemático	Gerente
		Existencia de un plan de prevención de riesgos que contemple las medidas para neutralizar o eliminar los riesgos		

3	Desvió de inventarios	Realizar la recepción a ciegas	Diario	Económico , Jefe de almacén
		Correcta realización del pesaje , medición y contabilización de las mercancías		
		Control de las entradas al almacén por parte de personas ajenas al mismo		
		Elaboración del acta de responsabilidad del material para útiles y herramientas en el almacén		
		Control de los recursos materiales ociosos o por desuso		
		Tener registrado contablemente los recursos materiales ociosos		
		Que se cumpla la separación de funciones entre el personal del almacén y el que realiza los registros y submayores de contabilidad		
		Realización del inventario total de mercancías a conciencia de una persona que no ocupación de otro puesto de trabajo de almacenero		
7	Pérdida de prestigio	Verificación de la idoneidad de los trabajadores	Semanal	Económico, Gerente, Jefe de área
		Verificación y control sobre los precios		
		Controlar la calidad de los productos		
		Dar más publicidad a los productos		
		Controlar que no falten los envases		
		Verificar y controlar que la balanza encuentre acta		
6	Pérdida por contabilización	Controlar que exista la separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laboral, quien confecciona	Mensual	Económico

	nóminas	nóminas y el que paga los haberes trabajadores		
		Verificar y controlar que se pague haberes de un trabajador a otro sin medie modelo oficial que autoriza el co		
		Verificar que se realice el pago del s al trabajador no firmando este la col de recibo en la nómina		
8	Daños a la seguridad protección a la seguridad informática	Que se realice el uso de equipos informáticos por el personal autorizado	Diario	Administrativo
		Que haya existencia y control en el uso de palabras claves		
		Existencia de un control de acceso		
		Existencia de copias de seguridad		
		Existencia de software antivirus		
		Existencia de manual de usuarios de sistemas de explotación		
10	Ocurrencia de accidentes	Verificar que existan todas las medidas de protección e higiene al trabajador	Diario	Recursos –Humanos
5	Pérdida de activos tangibles	Verificar que cada área tenga responsabilidad para los medios básicos	Mensual	Economía
		Que exista equilibrio entre activos existentes en la entidad con los que se encuentra en la cuenta de control		
		Elaboración y cumplimiento del plan de conteo		
		Que se cumpla con el 10 % del control mensual de activos fijos		
		Correcta elaboración de los expedientes		

		sobrantes y faltantes en el caso de existir alizar su contabilización de inmediata		
		Verificación correcta de las tasas		
		Control eficiente sobre cualquier movimiento o traslado de cualquier activo fijo		
		Dar baja a los activos fijos tangibles con registro adecuado		

Fuente: Elaboración Propia

Para que se pueda llevar un correcto tratamiento de los riesgos es imprescindible que se defina un responsable de controlar las acciones de control por lo que se reunió el grupo destinado para llevar la Gestión de Riesgo en la empresa y se decidió que el responsable por velar que se cumplan las medidas determinadas sean los jefes de cada área quedando así definido el responsable del control de las acciones en cada área.

2.3.5. Quinta etapa: Monitoreo y revisión.

El objetivo fundamental de esta etapa es garantizar la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de actividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. A través del monitoreo y revisión constante se logrará identificar a tiempo nuevos riesgos que puedan ir surgiendo, así como el cambio de nivel a los que podrían estar expuestos los ya identificados.

Los responsables por la realización continua de dicho monitoreo quedaron establecidos anteriormente en el Anexo 13. No obstante el director de la empresa conjuntamente con la comisión de control interno deberá verificar periódicamente el correcto desarrollo de los planes de tratamiento planteados.

Sexta etapa: Comunicación e información.

Esta etapa tiene un protagonismo esencial en todo el proceso pues en la medida en que se fue desarrollando y se obtuvieron los resultados se llevó a cabo una comunicación con todos los trabajadores de la cual se retroalimentó el proceso para llevar a cabo su correcta implementación.

Al concluir finalmente la implementación cada jefe de departamento se reunirá con los empleados de su departamento con objeto de comunicarles directamente los resultados del proceso de Administración de Riesgos, así como las medidas de control determinadas, haciendo énfasis en los riesgos que afectan su área y los que afectan la entidad como un todo.

El director será el responsable de comunicarles directamente a los interesados externos los resultados del análisis, pero solamente de los riesgos sobre los que estos tienen alguna influencia.

Resulta válido aclarar que el Proceso de Gestión de Riesgos implementado en la TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira no debe terminar aquí, pues ningún riesgo permanece estático, de ahí la necesidad de actualizar este proceso para garantizar su validez, teniendo en cuenta su carácter sistemático y de mejora continua.

Debe procurarse que la comunicación aporte siempre nuevos elementos de ajuste y reajuste que permitan la mejora continua y el perfeccionamiento constante en el logro de los objetivos de la entidad.

A decorative graphic consisting of a light blue triangle on the left side, with its hypotenuse facing right. To the right of the triangle are several thick, dark blue brushstrokes that form a vertical line and a horizontal line, intersecting at the bottom right corner of the triangle. The word "Bibliografía" is written in a black, cursive font across the middle of the triangle.

Bibliografía

Bibliografía

- Ambram, Jorge. (2007). Manejo de riesgos. Actualidad económica.
- Aranguren, S. M. (n.d.). Lógica difusa o matemática Borrosa. En Implicancias del data Mining.
- AS/NZS. (1999). Administración de riesgos. Australia.
- Ballester Fernández José Manuel. (2003). Riesgo empresarial, un tema en alza. Retrieved from <http://www.borrmart.es/articulo>.
- Bratoy Koprinarov. (n.d.). El riesgo empresarial y su gestión. Retrieved from <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437.asp>.
- Brealey R, A, & S, C, Myers. (1993). Principles of corporate finance [Fundamentos de la financiación empresarial] (4º ed.). McGraw Hill.
- CECOFIS. (2005). Curso básico Administración de riesgos. SEADIS. Educación a distancia.
- Cuena, J. (1988). Sistemas Inteligentes. Conceptos, Técnicas y Métodos (Publicación de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid.). España.
- Espineira, Sheldon. (2005). COSO y el Marco de Gestión Integral de Riesgos. Retrieved from <http://www.pc-news.com>.
- Ferma. (2003). ESTANDARES DE GERENCIA DE RIESGOS.
- Fleites D, Adalys. (2003). Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno.
- Flores Z, Marcial. (n.d.). La inteligencia artificial en la gestión empresarial. Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- Garcia S, Arlenis. (2006). Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/instrumentos.htm>.
- Hurtado T, Anelsy, & Lucia, A. (2007). Evaluación de riesgos mediante el diseño de un controlador borroso y su aplicación en la agencia Mincar Villa Clara-Cienfuegos. Retrieved from <http://www.cytdes.reduc.edu.cu>.
- Hurtado T, Anelsy, & Yalien, G. (2007). La Gestión del riesgo como una serie de pasos lógicos. UCLV.

- Hurtado Turino Anelsy. (2007). Propuesta de un procedimiento metodológico para la administración del riesgo empresarial mediante el diseño de un controlador difuso.
- Label, A. (1998). Decision maxim and risk management Port of Spain [Decisiones de rendimiento y beneficios en la administración portuaria de España]. Madrid. España.
- Lopez G, Juan. (2004). Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión.
- M, Aranguren Silvia. (2003). Lógica Borrosa o matemática difusa, Implicancias del data Mining.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución No. 297.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2002). Resolución No. 31.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1997). Resolución No.23.
- Portillo T, Pilar. (2003). Gestión de Riesgos Financieros: tipos de interés. Retrieved from <http://www.5campus.com/leccion/gesrfti>.
- Quincosa, D. (n.d.). Metodología para gestionar riesgos empresariales.
Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Retrieved from <http://www.monografias.com>.
- Quiros, M. (2003). Administración del Riesgo y auditoria interna. Retrieved from <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>.
- Zorrilla Salgador, J. P. (2006). La administración de riesgos financieros

A decorative graphic on the right side of the page. It features a light blue right-angled triangle with its hypotenuse facing left. To the right of the triangle are two vertical blue brushstrokes. Below the triangle and brushstrokes are two horizontal blue brushstrokes. The word "Conclusiones" is written in a black, italicized serif font across the middle of the light blue triangle.

Conclusiones

1. El riesgo ha sido conceptualizado desde diversas perspectivas conduciendo a la multiplicidad en su comprensión y entendimiento para su correcta administración.
2. Toda actividad empresarial conlleva riesgos, por lo que las empresas tienen la necesidad de administrarlos para impedir que influyan negativamente en el logro de sus objetivos.
3. En la práctica internacional existen diferentes modelos de Gestión de Riesgos dentro de los que se encuentran el COSO, el Estándar Australiano, la Resolución 297 y la Resolución 60 sin embargo el éxito de la Gestión de Riesgos va a estar dado por la capacidad que tenga la empresa de establecer sus propios sistemas y métodos de manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos de trabajo y facilite el proceso de toma de decisiones.
4. La TRD Juventud 2000 del municipio de Palmira , pertenece su principal objetivo es
5. En la TRD Juventud 2000 no existe un especialista en Administración de Riesgos, lo que ha traído como consecuencia que no se realice un adecuado diagnóstico de riesgos, limitándose a la elaboración del Plan de Prevención contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
6. El proceso aplicado en la presente investigación elaborado por González y Rodríguez (2009), consta de seis etapas que una vez aplicadas garantizaron la identificación de los riesgos, su evaluación y posteriormente las medidas de tratamiento a llevar a cabo para cada uno de ellos.
7. La aplicación de las diferentes técnicas como entrevistas, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos, hizo más factible y operativo el proceso.
8. La aplicación del proceso de Gestión de Riesgos en la TRD Juventud 2000 constituyó un aporte significativo, pues brindó una herramienta eficiente para llevar a cabo una correcta Gestión de Riesgos, contribuyendo a la mejora continua en el proceso de toma de decisiones de la entidad.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Dar seguimiento al proceso Administración de Riesgos implementado en la TRD 2000 para identificar nuevos riesgos así como la variación del nivel de prioridad de los ya identificados.
2. Verificar y controlar las medidas de tratamiento establecidas.
3. Hacer extensivo este proceso de Administración de Riesgo a las demás Unidades Comerciales de la provincia, a partir del establecimiento de contexto para que sea adaptado a sus características específicas.
4. Informar al consejo de dirección y demás trabajadores de la entidad los resultados de la presente investigación.

Bibliografía

Ambram, Jorge. (2007). Manejo de riesgos. Actualidad económica.

Aranguren, S. M. (n.d.). Lógica difusa o matemática Borrosa. En Implicancias del data Mining.

AS/NZS. (1999). Administración de riesgos. Australia.

Ballester Fernández José Manuel. (2003). Riesgo empresarial, un tema en alza. Retrieved from <http://www.borrmart.es/articulo>.

Bratoy Koprinarov. (n.d.). El riesgo empresarial y su gestión. Retrieved from <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437.asp>.

Brealey R, A, & S, C, Myers. (1993). Principles of corporate finance
[Fundamentos de la financiación empresarial] (4º ed.). McGraw Hill.

CECOFIS. (2005). Curso básico Administración de riesgos. SEADIS. Educación a distancia.

Cuena, J. (1988). Sistemas Inteligentes. Conceptos, Técnicas y Métodos (Publicación de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid.). España.

Espineira, Sheldon. (2005). COSO y el Marco de Gestión Integral de Riesgos. Retrieved from <http://www.pc-news.com>.

Ferma. (2003). ESTANDARES DE GERENCIA DE RIESGOS.

Fleites D, Adalys. (2003). Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno.

Flores Z, Marcial. (n.d.). La inteligencia artificial en la gestión empresarial. Retrieved from

<http://www.monografias.com>.

Garcia S, Arlenis. (2006). Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas.

Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/dirqp/fin/instrumentos.htm>.

Hurtado T, Anelsy, & Lucia, A. (2007). Evaluación de riesgos mediante el diseño de un controlador borroso y su aplicación en la agencia Mincar Villa

Clara-Cienfuegos. Retrieved from <http://www.cytides.reduc.edu.cu>.

Hurtado T, Anelsy, & Yalien, G. (2007). La Gestión del riesgo como una serie de pasos lógicos. UCLV.

Hurtado Turino Anelsy. (2007). Propuesta de un procedimiento metodológico para la administración del riesgo empresarial mediante el diseño de un controlador difuso.

Label, A. (1998). Decision maxim and risk management Port of Spain [Decisiones de rendimiento y beneficios en la administración portuaria de España]. Madrid. España.

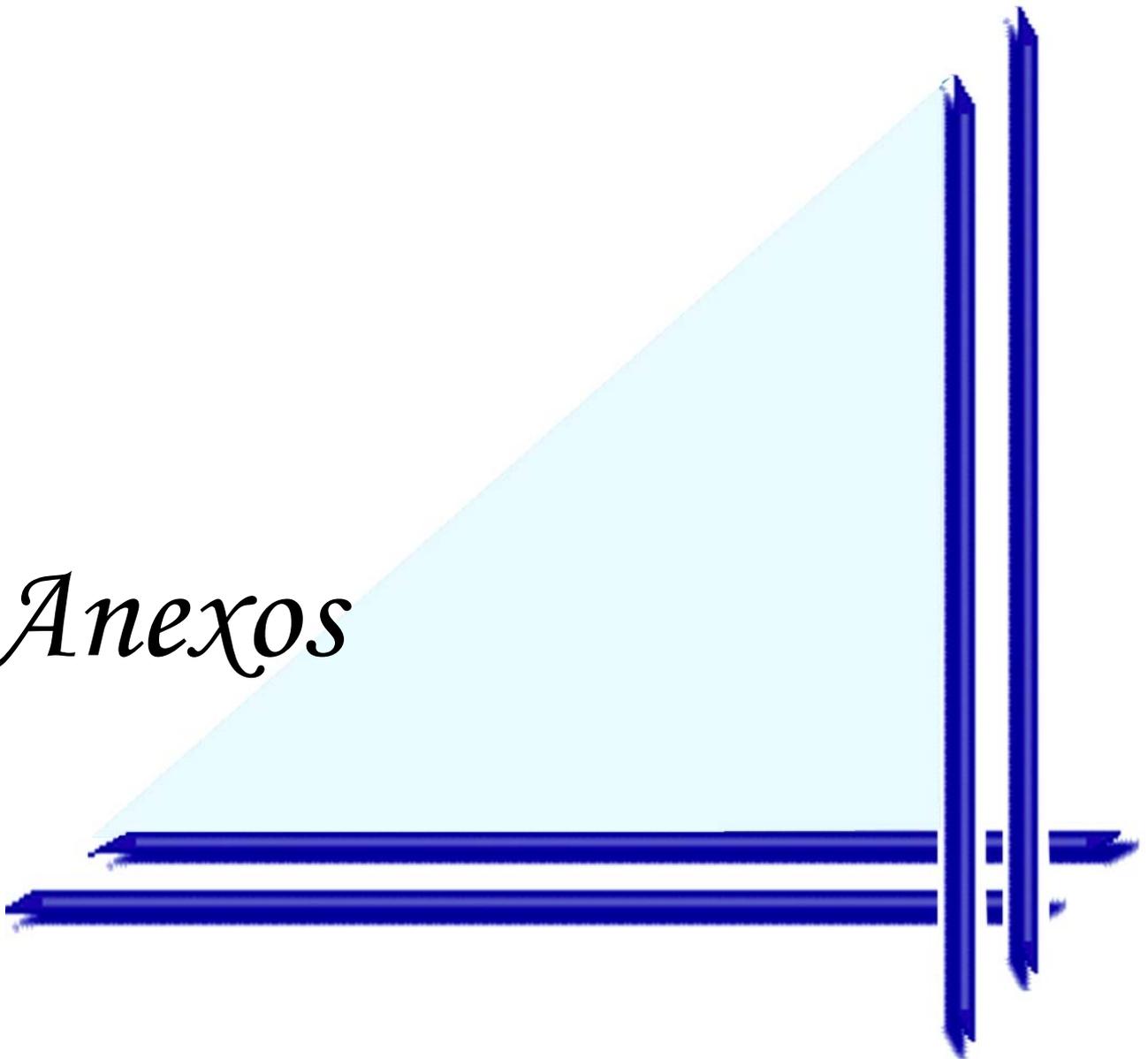
Lopez G, Juan. (2004). Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento del Control Interno y la Gestión.

M, Aranguren Silvia. (2003). Lógica Borrosa o matemática difusa, Implicancias del data Mining.

Resolución No. 31 (2002) Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

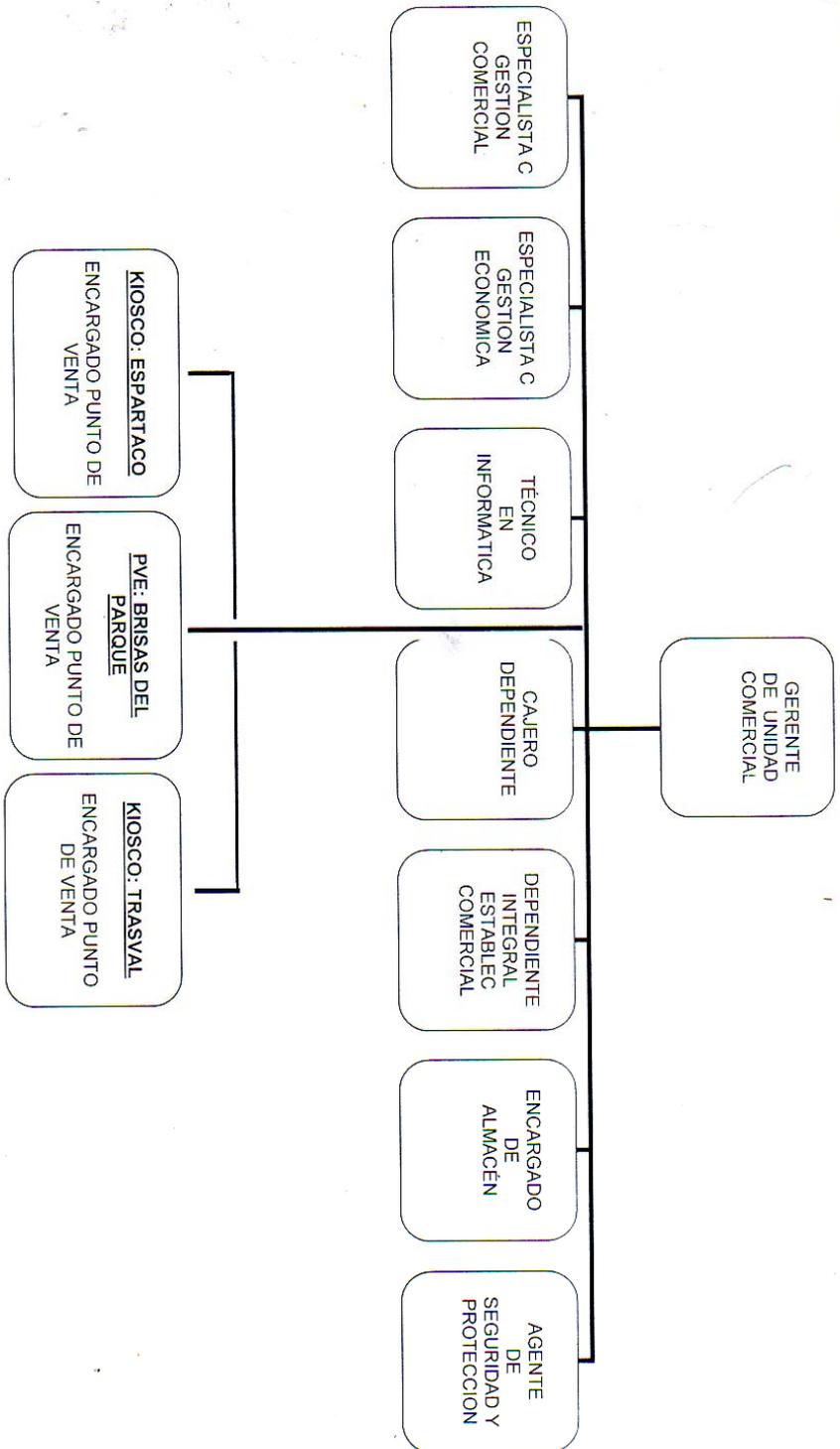
Resolución No. 297 (2003) Ministerio de Finanzas y Precios.

Anexos



Anexo 1 Organigrama de la TRD Juventud 2000

ORGANIGRAMA UNIDAD COMERCIAL JUVENTUD 2000



Anexo 2 GUÍA DE AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A: LOS CUADROS Y DIRIGENTES ADMINISTRATIVOS.

Estimados compañeros:

La Asamblea Nacional del Poder Popular el 1ro de agosto del presente año aprobó la Ley No. 107 de la "CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA", la que en su artículo 11 define el sistema de control interno como: ... las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- a) proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- b) asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- c) garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- d) cumplir con el ordenamiento jurídico;
- e) cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Dedica el capítulo III “del Sistema de Control Interno” en sus artículos del 15 al 19, consignando la obligación de todos los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetas a las acciones de control que por esta Ley se establecen están obligados a mantener sistemas de control interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales.

La Contraloría General de la República consciente de esta alta responsabilidad que asumen todos los que custodien, protegen, gestionen o administren recursos del Patrimonio Nacional para garantizar el eficiente desarrollo económico y social y con ello la elevación del bienestar de nuestro pueblo, y prevenir indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, y con el interés de contribuir a implementar y perfeccionar el Sistema de Control Interno, ha elaborado la presente guía que ponemos a su disposición, la cual contiene elementos esenciales, que al aplicarse de un modo participativo, con un alto sentido autocrítico y con la firme voluntad de superar errores, violaciones y deficiencias, será una importante contribución al establecimiento de el inicio de una nueva cultura de control, de responsabilidad, de compromiso.

En la V Comprobación Nacional a efectuar en el 2010, se aplicará un programa de auditoría que tendrá el objetivo de evaluar el conocimiento, aplicación y resultados de lo establecido al respecto.

Nuestro aporte a la gran responsabilidad que asumen, no es algo acabado y mucho menos perfecto, sabemos que ustedes le podrán incorporar el conocimiento, la experiencia y la fuerza que impone el compromiso revolucionario que asumimos todos con el pueblo, el Partido y la Revolución.

Contraloría General de la República de Cuba

1ro de octubre de 200

GUÍA DE AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS		Si	No	N/P
Identificación del riesgo				
83	Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por cada área y en la entidad en general.			
84	Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad.			
85	Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención).			
86	Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación.			
87	Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar.			
88	Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores.			
89	Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general.			
Estimación del riesgo				
90	Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados.			
91	Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar.			
Determinación de los objetivos de control				
92	Están determinados los objetivos específicos a controlar.			
93	Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos.			
94	Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos.			
Detección del cambio				
95	Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia.			
96	Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos.			

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.

UNIDAD COMERCIAL:

" JUVENTUD 2000 " .

No	Actividad o Área	Riesgo	Posibles Manifestaciones	Medidas a Aplicar	Responsable	Ejecutante	F. Cpto
1	Comercial	- Merma	- Productos en el área de merma sin expedientar o documento primario - Gasto por descuido y deterioro de la mercancía.	- Verificar si se realiza el control y la recogida de la merma en la fecha establecida y si coinciden documentos con productos.	- Informático	-Comercial	- 1 al 15 de Marzo y Agosto
		- Circulares por precederos y del MINCIN.	- No utilizar el tratamiento establecido para la aplicación de las circulares. - Guardar productos de rebaja para beneficio propio o de terceros.	- Comprobar si se encuentran exhibidos y con el precio correcto los productos en circular, verificando el documento emitido al respecto.	- Agente de seguridad y protección.	-Comercial	- 1 al 15 de Junio y Diciembre
2	Economía	- Efectivo	- Exceso de descuadres en caja.	- Verificar si se realizan los arqueos correspondientes.	- Comercial	-Económica	- 5 al 15 de Febrero y Julio.
			- Abandono del puesto de trabajo dejando la caja desprotegida.	- Comprobar si se mantiene la disciplina establecida para el cajero en cuanto a la custodia del efectivo.	- Agente de seguridad y protección.	-Económica	- 5 al 10 de Enero y Mayo.
			- La no realización diaria de la bolsa y no entrega a TRASVAL el día de recogida sobre todo en los kioscos.	- Verificar si se da terminación al trabajo con la confección de la bolsa y si se informa y controla las incidencias negativas de	- Informático.	-Económica	- 5 al 10 Enero y Julio

		- Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrantes o faltantes de mercancías. - No actualización oportuna de los AFT y actas de responsabilidad material. - Movimiento de mercancías sin la debida documentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar si se realizan de forma correcta los muestreos diarios al inventario. - Comprobar si se encuentran actualizados los documentos de AFT y responsabilidad material en las áreas. - Verificar si se hacen en el momento las transferencias que diario se llevan al piso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de almacén. - Vendedor de electrodomésticos. - Cajero de Perfumería. 	<ul style="list-style-type: none"> -Económica -Económica -Económica 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 al 15 de Marzo y Agosto - 1 al 15 de Junio y Noviembre - 10 al 15 de Abril y Septiembre
3	Seguridad y protección	- Robo	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente funcionamiento de los sistemas de alarma. - Condiciones del inmueble. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar si se encuentra actualizado el plan de mantenimientos de los sistemas de alarma y si se toman todas las medidas de seguridad para el cierre de la unidad. - Verificar si se 	- Económico	- Agente de seguridad y protección	- 10 al 15 de Julio y Diciembre

		- Incendio	- Incumplimiento de las medidas contra incendios.	cumplen las normas contra incendio establecidas en la unidad.	- Cajero de bodega.	- Jefe de brigada contra incendios.	- 1 al 15 de Mayo y Agosto.
4	Control interno	- Falta de control	- Ocurrencia de incidencias y hechos extraordinarios internos y externos.	- Verificar el cumplimiento de las medidas antes enunciadas y de los procedimientos implantados para cada operación.	- Gerente.	- Consejo de dirección	- 28 al 30 de Julio y Diciembre.

Anexo 4 Entrevista al Dependiente de almacén

Entrevista al Dependiente de Almacén:

1. ¿Conoces el Profesiograma del cargo que ocupas?
2. ¿Cómo compruebas las mercancías que son traídas por los suministradores?
3. ¿De qué forma verificas el peso o la cantidad de productos para decidir su recepción o rechazo?
4. ¿Cómo usted actualiza las tarjetas de estibas?
5. ¿Quién le realiza inventarios programados del 10 % y 100% dentro de la Unidad? ¿Cada qué tiempo?
6. ¿Recibe supervisiones sorpresivas? ¿De Quién? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Cómo usted comprueba que no tiene faltantes ni sobrantes en el almacén?
8. ¿Mediante que documento usted recepciona o da salidas a los productos que están en el almacén?
9. ¿Conoce usted las normas de almacén?
10. ¿Permite usted la entrada al almacén de personal no autorizado?
11. ¿Al realizar las compras de mercancías se hace una valoración de las necesidades de las mismas?

Anexo 5 Entrevista al Técnico de Gestión Económica

- 1- ¿Conoces el Profesiograma del cargo que ocupas?
- 2- ¿En la nómina siempre aparece reflejado el número de cheque con que se extrajo el salario del banco?
- 3- ¿Cuándo un trabajador no cobra su salario, el mismo es reintegrado al banco en la fecha establecida?
- 4- ¿Al realizar un reintegro se pone el número del mismo y la fecha en que se realizó en la nómina en la casilla de (Recibí conforme)?
- 5- ¿A las nóminas de estimulación en las casillas (período de pago) siempre se le coloca el período a que corresponde dicha estimulación?
- 2- ¿Recibe usted diariamente los documentos de entrada y salida de productos del almacén?
- 3- ¿Las actas de responsabilidad material se encuentran actualizadas?
- 4- ¿Realiza usted alguna transacción en el sistema de Inventario que no esté respaldada por los documentos primarios?
- 5- ¿Realiza usted el cuadro diario de las cuentas de inventario?
- 6- ¿Mantiene usted a su disposición un archivo pasivo para mantener seguro la documentación de contabilidad?
- 7- ¿Los documentos de almacén como transferencias, vales para insumo y demás están numerados consecutivamente?
- 8- ¿Cómo usted controla los activos fijos tangibles por áreas?
- 9- ¿Realiza usted la depreciación mensual de los AFT?
- 10- ¿Cada qué tiempo usted realiza el conteo del 10%?
- 11- ¿Está actualizado el submayor de los AFT?
- 12- ¿A parte de usted existe acceso de personal al área que ocupa la caja fuerte?
- 13- ¿A tenido usted efectivo acumulado en la caja sin depositar?
- 14- ¿Alguien más conoce la combinación de la caja, además del cajero?
- 15- ¿Le realizan a usted arqueos sorpresivos?

Anexo 6 Procedimiento propuesto para la gestión de los Riesgos de la TRD Juventud 2000 de Palmira.

El proceso diseñado por González (2009) y Rodríguez (2009) cuenta con las siguientes etapas:

1. Establecimiento de contextos.

El establecimiento del contexto estratégico, organizacional y de la Administración de Riesgos de la entidad, reviste singular importancia para el resto del proceso, puesto que de esta forma se definen los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos. En esta etapa se deben establecer el contexto estratégico, organizacional, así como la definición de la Administración de Riesgos.

2. Identificación de riesgos.

La identificación del riesgo es sumamente importante, dado que permite determinar de una manera más exacta el nivel de exposición a un riesgo o pérdida de una entidad o negocio; a través de la exposición de dicha empresa a la incertidumbre.

El desarrollo de la etapa de identificación, debe incluir la especificación de los puntos claves del organismo; así como el proveer una lista de todas las fuentes de riesgo y áreas de impacto de la entidad. A raíz de la gran cantidad potencial de fuentes e impactos, se debe desarrollar una lista genérica que focalice las actividades de identificación de riesgos y contribuya a una administración más efectiva. Las fuentes de riesgo y áreas de impacto genéricas son seleccionadas de acuerdo a su relevancia para la actividad bajo estudio.

Según Quincosa (2006) es factible aplicar varias herramientas y técnicas para identificar riesgos, como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo, revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros.

Hillson (2006) plantea que las técnicas de identificación de riesgos entran en tres categorías con diferentes perspectivas del tiempo: pasado, presente y futuro.

Para poder lograr una buena identificación de los riesgos existe una amplia gama de instrumentos que son de gran utilidad en este aspecto, entre ellos encontramos: cuestionarios, organigramas,

diagramas de flujo, estados financieros, manuales, inspecciones, entrevistas, contratos, proyectos, inventarios, estadísticas y experiencia.¹

Los *cuestionarios* sirven solo de guías para identificar riesgos que ocurren de forma sistemática. Por lo que deben de tomarse como lo que son, un instrumento, o elemento auxiliar. Es recomendable que se empleen cuestionarios divididos por áreas o secciones que abarquen todas las actividades de la entidad.

Los *organigramas* permiten conocer la estructura de la entidad, así como tener un panorama completo de la misma; conocer sobre quien recaen las diferentes responsabilidades y funciones de los diversos departamentos y conocer los niveles de jerarquía y mando dentro de la entidad, con el objeto de dirigirse a la persona indicada a la hora de buscar la información requerida.

Diagramas de flujo: Permite visualizar de forma clara todas las operaciones de la entidad y a su vez revelar todos los tipos posibles de incidentes que podrían causar un accidente en cualquier parte del proceso de fabricación o de producción que provocará pérdidas patrimoniales, de utilidad neta, de responsabilidad o penales, que no son visibles en los cuestionarios o en los estados financieros.

Estados Financieros: El considerar diferentes partidas asentadas en el Balance General, en el Estado de Resultado o en otros Estados Financieros ayudan a recordar áreas de riesgos que de otra forma podrían no identificarse. El uso de los Estados Financieros para la identificación de riesgos se basa en la premisa de que cada partida en hoja de balance de la entidad, junto con los registros desarrollados en los que se basan los ingresos, ofrece muy buenas pistas acerca de la exposición a pérdidas de la entidad.

La información financiera a la que se debe recurrir para auxiliarse en la identificación de los riesgos es la siguiente:

Estados financieros publicados: generalmente no son de mucha ayuda ya que presentan los datos de forma muy escueta.

Estados contable internos: permiten tener una visión detallada de todas las operaciones

¹ CECOFIS. *Curso básico Administración de riesgos*. SEADIS Educación a distancia.

- de la entidad, y por ende ayudan a investigar y cuantificar los riesgos a los que se encuentra expuesta.
- Registros contables: como son cuentas de clientes y proveedores, registros de almacén, libros de caja y bancos, entre otros.

En las entidades existen diversos *manuales*, los cuales pueden ser de gran utilidad en la identificación de los riesgos, los mismos pueden ser:

- De operación → Permiten conocer aspectos como la operación de la planta, los procesos de producción, entre otros
- De seguridad → Contienen información sobre las normas y procedimientos de seguridad que imperan en la entidad.
- De seguros → Permite conocer las políticas y procedimientos que existen para el manejo de los seguros en la entidad.
- Reglamento interior de trabajo → Permite identificar algunos riesgos personales y la forma en que la entidad desea que se conduzcan sus empleados y obreros.

La *inspección* física a las instalaciones es el elemento más importante para la identificación de los riesgos, lo que deberá ser practicado por un experto en la materia. La inspección sirve especialmente para detectar los riesgos de las propiedades físicas y los accidentes que puedan sufrir los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Las *entrevistas* ayudan a completar la información de los otros instrumentos y son sumamente útiles al aplicarlas con cuestionarios e inspecciones. Es conveniente efectuarlas de acuerdo con la estructura organizativa de la entidad, a funcionarios, empleados y trabajadores, con el objeto de confrontar la percepción que cada uno de ellos tiene de la entidad.

Los *contratos* son un área fértil para la identificación de los riesgos por actos nacidos de la ley y mediante un cuidadoso análisis de su contenido es factible eliminar o cuando menos reducir el impacto que pudieran producir estos riesgos en la entidad.

La revisión minuciosa de los contratos ayuda a identificar los riesgos legales y contractuales y es conveniente apoyarse en un abogado para realizar esto. Entre los contratos más usuales en que se pueden identificar riesgos se encuentran los siguientes: arrendamiento, de venta compra y suministro de materiales, laborales, mantenimiento, transporte, obra y construcción y los celebrados con instituciones bancarias y de crédito

Proyectos: esta herramienta permite analizar en los programas de expansión de las entidades, algunos riesgos que se podrían evitar al momento de la construcción.

Inventarios: permite conocer el stop real de activos que posee la entidad, mediante el listado de la existencia real este inventario se contabiliza y verifica periódicamente. Además es una técnica contable para el registro de las variaciones de existencia de los activos en la entidad.

Estadísticas y experiencias: sin dudas las estadísticas y experiencias adquiridas son una fuente muy valiosa de información. En especial si se cuenta con los registros y con todos los detalles por mínimos que estos sean de cómo acontecieron dichos daños.

De su estudio se puede desprender la exposición a riesgo que de otra manera no hubiera sido posible identificar los riesgos que siempre están latentes.

De los documentos que reflejan estas experiencias se pueden citar:

- Reportes de accidentes de trabajo sufridos por el personal.
- Reportes de siniestros ocurridos de todo tipo.
- Reportes de las áreas de producción, mantenimiento, seguridad, entre otros.

Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que puedan afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de una pérdida. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

Se debe tener mucho cuidado al identificar los riesgos ya que todo riesgo que no se identifique puede convertirse en una retención pasiva la cual es la más peligrosa pues al suceder el siniestro causa pérdidas para las cuales posiblemente no se hayan considerado soluciones de control o financiamiento.

Como resumen al término de esta etapa el Administrador de Riesgo debe contar con:

1. La identificación de todas las áreas expuestas a riesgos potenciales.
2. Inventario de todos los riesgos que afectan estas áreas y las posibles causas que los pueda originar.

Una vez identificado todos los riesgos, se deben mostrar de una forma estructurada, por ejemplo, utilizando una tabla o bien un árbol de riesgos.

3. Análisis y evaluación de riesgos.

Una vez que los riesgos se encuentran identificados el administrador de riesgos debe de llevar a cabo dos acciones fundamentales: el medir y el jerarquizar los riesgos.

Por medir se entiende el asignarle un valor previamente identificado y por jerarquizar el establecimiento de rangos de modo que se pueda establecer categorías de cada uno de los riesgos identificados y de esta forma determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de una atención inmediata y cuales los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus *consecuencias* y las *probabilidades* de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades; así como realizar un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto. De ser posible los riesgos excluidos deberían listarse para demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo.

Cuando se analizan consecuencias y probabilidades, deberían utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

Se pueden incluir las siguientes fuentes de información: registros anteriores, experiencia relevante, prácticas y experiencia de la industria, literatura relevante publicada, comprobaciones de *marketing* e investigaciones de mercado, experimentos y prototipos, modelos económicos, de ingeniería u otros, opiniones y juicios de especialistas y expertos.

Entre las técnicas que permiten una mejor obtención de información se incluyen: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, utilización de grupos multidisciplinarios de expertos, evaluaciones individuales utilizando cuestionarios, uso de modelos de computador u otros, uso de árboles de fallas y árboles de eventos.

El análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de estos². El orden de complejidad y costos de estos análisis en orden ascendente, es cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, a menudo se utiliza primero el análisis cualitativo para obtener una indicación general del

² (AS/NZS 4360, Estándar; Administración de Riesgos, 1999)

nivel de riesgo. Luego puede ser necesario llevar a cabo un análisis cuantitativo más específico. El detalle de los tipos de análisis es el siguiente:

Análisis cualitativo

El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes.

El análisis cualitativo se utiliza:

- Como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado.
- Cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.
- Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo

En el anexo No 2 se muestran ejemplos de escalas simples cualitativas o descriptivas para probabilidades y consecuencias, y una matriz del nivel de riesgo en la cual los riesgos están asignados a clases de prioridad mediante la combinación de su probabilidad y consecuencia. (Anexo 3) Se necesita adaptar estas tablas para satisfacer las necesidades de una organización individual o la materia particular de evaluación de riesgos.

Análisis semi-cuantitativo

En el análisis semi-cuantitativo, a las escalas cualitativas, tales como las descritas arriba, se les asignan valores. El número asignado a cada descripción no tiene que guardar una relación precisa con la magnitud real de las consecuencias o probabilidades. Los números pueden ser combinados en cualquier rango de fórmula dado que el sistema utilizado para priorizar confronta el sistema seleccionado para asignar números y combinarlos. El objetivo es producir un ordenamiento de prioridades más detallado que el que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores realistas para los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo.

Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados.

Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos, entre otros.

Según la Resolución 297/03 del MFP, el riesgo se puede cuantificar a través de la llamada ecuación de la exposición que es: **PE = F x V** donde:

PE: Pérdida esperada o exposición expresada en pesos y en forma anual.

F: Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concreta en el año.

V: Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concreta expresada en peso.

Una vez concluido el análisis de los riesgos detectados se procede a evaluarlos. , En la evaluación se toman en consideración dos factores del riesgo. De una parte, la evaluación de la probabilidad de que ocurra el riesgo en cuestión y, de otra, la evaluación de la gravedad económica del daño, en caso de que el riesgo se materialice.

La evaluación del riesgo es la cuantificación de las exposiciones a riesgos, basadas en su impacto financiero en la empresa y expresadas en términos monetarios. Esta etapa es muy importante, ya que permite discriminar la información generada en la fase de identificación y colabora para establecer las prioridades de solución.

4. Tratamiento del riesgo.

Una vez efectuada la correcta identificación de los riesgos y sujetos y la evaluación de los mismos es el momento de decidir el tratamiento a aplicar. El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

Entre dichos planes de tratamiento se encuentran varias opciones:

a) Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).

Evitar riesgos puede ocurrir inadecuadamente por una actitud de aversión al riesgo, que es una tendencia en mucha gente (a menudo influenciada por el sistema interno de una organización). Evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros.

b) Reducir la probabilidad de la ocurrencia

c) Reducir las consecuencias

d) Transferir los riesgos

Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades.

La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, podrá reducir el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente.

e) Retener los riesgos

Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. Los riesgos también pueden ser retenidos en forma predeterminada, Ej. cuando hay una falla para identificar y/o transferir apropiadamente o de otro modo tratar los riesgos.

Los planes de tratamiento de riesgos incluyen las responsabilidades, fechas programadas, resultados esperados, presupuestos, medidas de desempeño y proceso de revisión que se pondrá en práctica. La implementación exitosa de los planes depende de la acción de la dirección de la organización, los métodos, la responsabilidad individual por las acciones y el monitoreo en relación a criterios escogidos (Blanco, 2007)

5. Monitoreo y revisión

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario un formato de reporte que le permita a la dirección, obtener información relevante, en forma oportuna y periódica, sobre el estado de los riesgos en cualquier etapa del proceso.

Según Enterprise risk management (2005), el monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes. El monitoreo continuo se construye sobre la base de las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad, es ejecutado sobre la base de tiempo real, reacciona dinámicamente a los cambios en las condiciones y está arraigado en la entidad. Consecuentemente, es más eficaz que las evaluaciones independientes. Mientras que las evaluaciones independientes tienen lugar luego de ocurridos los hechos, a menudo los problemas serán identificados más rápidamente por las rutinas de monitoreo continuo. No obstante, muchas entidades con sólidas actividades de monitoreo continuo, realizan evaluaciones independientes de la Gestión de Riesgos.

6. Comunicación e información.

La comunicación y consulta constituyen una consideración importante en cada paso del proceso de Administración de Riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.

La comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un solo sentido del tomador de decisión hacia los interesados

Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la Administración de Riesgos, y aquellos con intereses creados comprenden la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Los interesados probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas y las razones subyacentes para las mismas comprendidas y tenidas en cuenta.

Anexo 7 Encuesta aplicada a los trabajadores de la TRD Juventud 2000

Compañeros trabajadores esta encuesta se realiza con objeto de conocer los puntos más vulnerables de su entidad, que limiten la obtención de ganancias por algún motivo.

Área en que desempeña su labor _____

1) Conoce usted que es un riesgo.

Si ____ No ____

2) Conoce usted cómo se clasifican los riesgos.

Si ____ No ____

3) Se toman en su entidad medidas de protección.

Si ____ No ____

4) Conoce usted que se apliquen en su entidad las teorías de merchandising.

(marketing en el punto de venta)

Si ____ No ____

5) Como cree usted que ocurre las mayores pérdidas para su entidad. Argumente:

6) Mencione los riesgos que usted percibe que limitan su desempeño en la entidad.

7) Mencione los riesgos que usted percibe que limitan de alguna manera un desarrollo eficiente de la entidad.

Gracias por su colaboración

Anexo 8 Riesgos Identificados en la TRD Juventud 2000

Cod	Riesgo	Causas					Áreas de Impacto
			Int	Ext	Real	Pot	
1	Pérdida de Productos	1.1) Sustracción por parte de los clientes	x			x	Confecciones, todas
		1.2) Alarma en mal estado	x			x	
		1.3) Techo en mal estado	x		x		
2	Desvío de Recursos financieros	2.1)No realizar la contabilización y anotaciones en los registros y Sub -mayores	x			x	Contabilidad
		2.2) Firmar cheques en blanco	x			x	
		2.3) No controlar la emisión de cheques	x			x	
		2.4) Mala elaboración de los expedientes de cobro y pago	x			x	
3	Desvío de Inventarios	3.1)No realizar la recepción a ciegas	x			x	Almacén
		3.2)Mala realización del pesaje , medición y contabilización de las mercancías	x			x	
		3.3) Personas ajenas al almacén dentro de este	x			x	
		3.4) No contar con un listado de las personas que tienen acceso permitido al almacén	x			x	
		3.5) No elaborar el acta de responsabilidad Material para los útiles y herramientas en uso	x			x	
		3.6)Mal control de los recursos materiales ociosos o por desvío	x			x	
		3.7) No tener registrado contablemente los recursos materiales ociosos	x			x	
		3.8) La no separación de	x			x	

		las funciones entre el personal del almacén y el que lleva los registros y Sub-mayor de la contabilidad					
		3.9) No realización de un inventario total de las mercancías a conciencia de una baja u ocupación de otro puesto de trabajo por al almacenero	x			x	
4	Pérdida por mala estrategia de marketing	4.1) Díficil acceso a los productos	x		x		Todas
		4.2) Falta de Publicidad	x		x		
		4.3) Mala colocación de los productos	x		x		
		4.4) Falta de capacitación y profesionalidad por parte de los empleados	x		x		
		4.5) Díficil visualización de los precios	x		x		
		4.6) Escasez de cajas registradoras	x		x		
5	Pérdida de Activos Fijos Tangibles	5.1) Que el acta de responsabilidad material de los AFT no está firmada por los responsables	x			x	Todas
		5.2) Que no exista un equilibrio entra AFT existentes en la entidad con los que se encuentra en la cuenta de Control	x			x	
		5.3) Mala elaboración del plan Anual de conteo	x			x	
		5.4) Ni cumplir con el 10% del conteo de AFT	x			x	
		5.5) Incorrecta elaboración de los expedientes sobrantes y faltantes en caso de no existir realizar su contabilización de forma inmediata	x			x	
		5.6) Depreciar los AFT con tasas incorrectas	x			x	

		5.7) Movimiento o traslado de los activos fijos sin la autorización requerida	x			x	Todas
		5.8) Dar baja a los activos AFT sin el registro adecuado	x			x	
6	Pérdida por mala realización o contabilización de nóminas	6.1) No existencia de separación de funciones entre las personas que controlan el tiempo laboral, quien confecciona las nóminas y el que paga los haberes a los trabajadores	x			x	Contabilidad
		6.2) Pagar los haberes de un trabajador a otro sin que medie el médelo oficial de autorizo de cobro	x			x	
		6.3) Realizar el pago del salario al trabajador, no firmando este la columna de recibo en la nómina	x			x	
7	Pérdida de prestigio	7.1) Falta de capacitación y profesionalidad	x			x	Todas
		7.2) Adulteración de precios	x			x	
		7.3) Mala calidad de los productos	x			x	
		7.4) Falta de Publicidad	x			x	
		7.5) Carecimiento de envases para entregar el producto al cliente					
		7.6) Balanza digital no apta	x			x	
8	Daños a la seguridad y protección informática	8.1) Uso de equipos informáticos por personal no autorizado	x			x	Todas
		8.2) Inexistencia y descontrol en el uso de palabras claves	x			x	
		8.3) Inexistencia de un control de acceso	x			x	
		8.4) No existencia de copias de seguridad	x			x	

						Todas	
		8.5) La no existencia de un software antivirus	x			x	
		8.6) No existencia del manual del usuario de los sistemas de explotación	x			x	
9	Pérdida por merma de productos	9.1) Mala calidad de los productos	x		x		Todas
		9.2) Precios elevados de los productos	x		x		
		9.3) Mala manipulación de los productos por parte de los clientes	x		x		
		9.4) Falta de capacitación y profesionalidad	x		x		
10	Ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedad	10.1) Sobre esfuerzo físico	x			x	Todas
		10.2) Estrés o sobre carga mental	x			x	
		10.3) Contacto con sustancias nocivas	x			x	
		10.4) Resbalones en pisos o superficies lisas, pulidas o majadas	x			x	
		10.5) Iluminación en exceso o deficiente	x			x	
11	Ocurrencia de eventos , debido a una mala evaluación de riesgos	11.1) Inexistencia de un documento donde esté reflejado si se ha efectuado una evaluación adecuada de las debilidades y fortalezas de la entidad	x			x	Administrativa
		11.2)) Inexistencia de un plan de prevención donde se contemple medidas para neutralizar o eliminar riesgos	x			x	

Anexo 9: Tabla de medidas cualitativas de consecuencia o impacto.

Variables asignadas	Descriptor	Ejemplo de la descripción detallada
S1	Insignificante	Baja pérdida financiera, asumible por el presupuesto.
S2	Menor	Cuando el presupuesto los asume, pérdida financiera media.
S3	Moderado	Cuando requiere una autorización fuera del presupuesto, pérdida financiera alta.
S4	Mayor	Afecta las utilidades, pero no detiene el proceso de producción o servicio, pérdida financiera mayor.
S5	catastrófico	Cuando pone en peligro la supervivencia de la entidad, pérdida financiera enorme.

Fuente: Hurtado 2007

Tabla de medidas cualitativas de probabilidad.

Variables asignadas	Descriptor	Ejemplo de la descripción detallada
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento
E	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

Fuente: Hurtado 2007

Tabla de matriz de análisis de riesgo cualitativo – nivel de riesgo.

Incertidumbre de ocurrencia	Severidad o consecuencias				
	Insignificantes S1	Menores S2	Moderados S3	Mayores S4	Catastróficos S5
A(casi certeza)	A	A	E	E	E
B(Probable)	M	A	A	E	E
C(Posible)	B	M	A	E	E
D(Improbable)	L	B	M	A	E
E(Raro)	L	B	M	A	A
Leyenda L = Ligero B = Bajo M = Medio A = Alto E = Extremo					

Fuente: Hurtado 2007

Anexo 10: Encuesta aplicada con el objetivo de realizar un análisis cualitativo a los riesgos identificados.

Compañeros trabajadores:

Esta encuesta se realiza para conocer la influencia que tienen los siguientes riesgos en el logro de los objetivos de su entidad. Conociendo que la *probabilidad* es la proporción de veces que ocurre un evento particular en un tiempo determinado, y la *consecuencia* es la magnitud de los efectos de la *ocurrencia*.

Se le pide, a partir de las escalas descriptivas que a continuación se muestran, otorgue una variable para la *probabilidad* y otro para la *consecuencia*.

Debe marcar con una X una consecuencia y una probabilidad para cada riesgo identificado.

Gracias por su colaboración.

Consecuencias		
VARIABLES ASIGNADAS	Descriptor	Ejemplo de la descripción detallada
S1	Insignificante	Baja pérdida financiera, asumible por el presupuesto.
S2	Menor	Cuando el presupuesto los asume, pérdida financiera media.
S3	Moderado	Cuando requiere una autorización fuera del presupuesto, pérdida financiera alta.
S4	Mayor	Afecta las utilidades, pero no detiene el proceso de producción o servicio, pérdida financiera mayor.
S5	catastrófico	Cuando pone en peligro la supervivencia de la entidad, pérdida financiera enorme.

Probabilidades		
VARIABLES ASIGNADAS	Descriptor	Ejemplo de la descripción detallada
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias

C	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento
E	Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

COD	RIESGO	CONSECUENCIAS					PROBABILIDADES					
		S1	S2	S3	S4	S5	A	B	C	D	E	
1	Pérdida de productos											
2	Desvío de Recursos financieros											
3	Desvío de inventarios											
4	Pérdida por mala estrategia de marketing											
5	Pérdida de activos fijos tangibles											
6	Pérdida por mala contabilización de las nóminas											
7	Pérdida de prestigio											
8	Daños a la seguridad y protección automática											
9	Pérdida por merma de productos											
10	Ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedad											
11	Ocurrencia eventos , debido a una mala evaluación de riesgos											

Anexo 11: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores para conocer las consecuencias y probabilidades de los riesgos

COD	Riesgo	CONSECUENCIAS					PROBABILIDADES				
		S1	S2	S3	S4	S5	A	B	C	D	E
1	Pérdida de productos	-	-	20%	30%	50%	-	30%	20%		50%
2	Desvío de Recursos financieros	-	10%	40%	50%	-	-	-	5%	20%	75%
3	Desvío de inventarios	5%	30%	60%		5%	-	-	25%		75%
4	Pérdida por mala estrategia de marketing	25%	75%	-	-	-	-	25%	75%		
5	Pérdida de activos fijos tangibles	60%	40%	-	-	-	-	-	25%		75%
6	Pérdida por mala contabilización de las nóminas	60%	-	-	40%	-	-	-	-	20%	80%
7	Pérdida de prestigio	50%	20%	30%	-	-	-	-	75%	-	25%
8	Daños a la seguridad y protección automática	50%	20%	40%		-	-	-	-	25%	75%
9	Pérdida por merma de productos		55%	45%	-	-	-	-	75%	25%	
10	Ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedad	75%	25%	-	-	-	-			20%	80%
11	Ocurrencia eventos , debido a una mala evaluación de riesgos	80%	20%	-	-	-	-		55%	50%	

Anexo 12: Análisis conjunto de las consecuencias y probabilidades

Incertidumbre de ocurrencia	Análisis conjunto de las consecuencias y probabilidades				
	Insignificantes S1	Menores S2	Moderados S3	Mayores S4	Catastróficos S5
A(casi certeza)	A	A	E	E	E
B(Probable)	M	A	A	E	E
C(Posible)	B(7 ,11)	M(4 ,9)	A	E	E
D(Improbable)	L	B	M	A	E
E(Raro)	L(5,6,8,10)	B	M(3)	A(2)	A(1)

Anexo 13: Establecimiento del orden de prioridad según el análisis cualitativo y cuantitativo para los riesgos identificados.

Orden de prioridad	Análisis Cualitativo	Análisis Cuantitativo
1	Alto	-
2	Alto	-
4	Medio	\$1938.51
9	Medio	-
3	Medio.	\$16.00
11	Bajo	
7	Bajo	-
6	Ligero	-
8	Ligero	-
10	Ligero	-
5	Ligero	-

Clasificación según el Nivel de Riesgo

