



InnovaTeam
Consulting



emapa san martin
SOCIEDAD ANONIMA

SESIONES DE CAPACITACIÓN RELACIONADOS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Expositor: Ing. Jonathan Calixto

SESIONES DE CAPACITACIÓN

**GESTIÓN POR PROCESOS + GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS =
BUEN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO
2. GESTIÓN POR PROCESOS
3. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS ←



AGENDA - GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

1. Introducción. ¿Por qué no evaluar los riesgos?
 - 2.1. Sistemas o Estándares para la Gestión de Riesgos : ISO 31000
 - 2.2. Sistemas o Estándares para la Gestión de Riesgos : COSO ERM

3. Planificación de la gestión de riesgos
 - 3.1. Análisis y evaluación de riesgos
 - 3.2. Identificación de controles
 - 3.3. Respuesta a los riesgos



1.

¿Por qué no evaluar los riesgos?

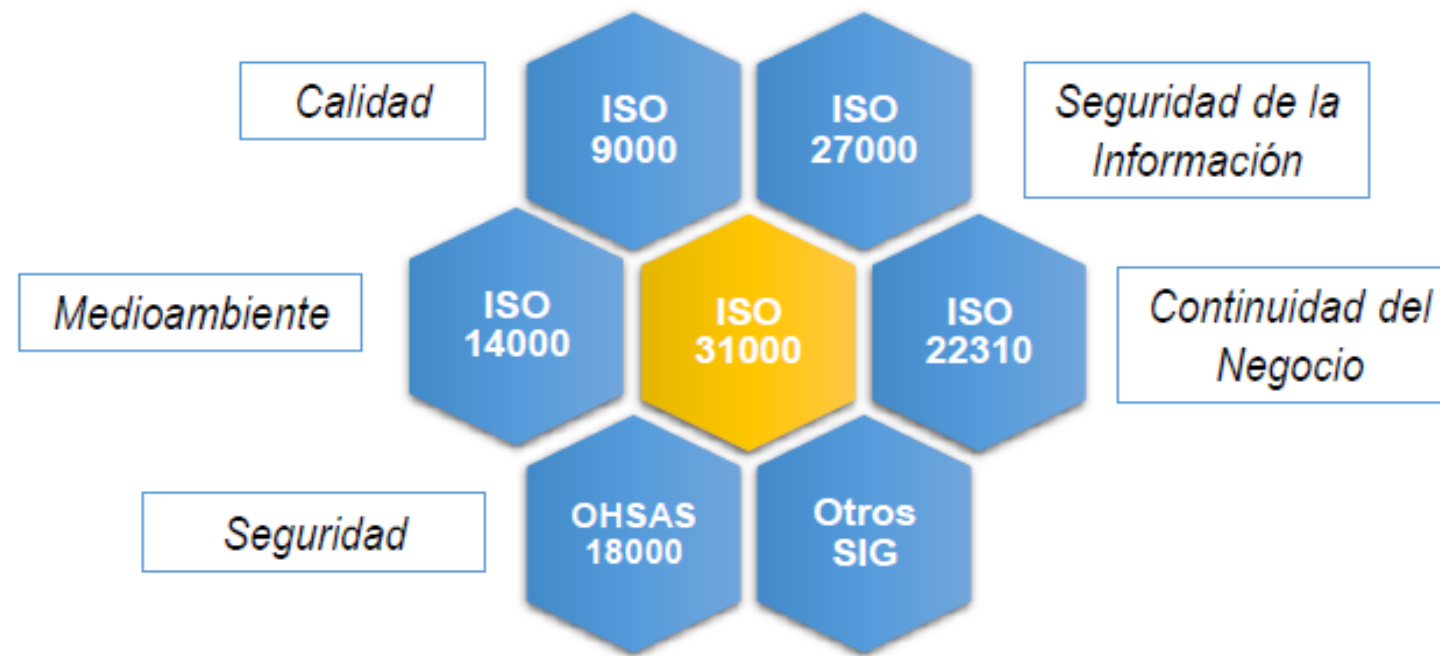
- ✓ Si pensamos en todo lo malo, al final no hacemos nada
- ✓ Hay suficientes controles en nuestros procesos
- ✓ Aquí pensamos en objetivos y metas, no en riesgos
- ✓ ¿Acaso no es normal que fallen los sistemas?
- ✓ ¡No hay tiempo para evaluar los riesgos, necesito atender a nuestros clientes!
- ✓ Acá nunca pasó nada ¿Por qué deberíamos invertir en ello?
- ✓ No tenemos los procesos definidos para iniciar
- ✓ Gestionar los riesgos no me va a ayudar a dar un mejor servicio a nuestros clientes
- ✓ Si ocurre algo, ya lo arreglaremos.



2.

El proceso de Administración de Riesgos forma parte de un sistema de gestión integrado, y a su vez es integrable con otros Sistemas de Gestión...

Según la Norma ISO 31000:2009 el RIESGO es “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”



2. La nueva norma denominada ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and Guidelines*, de la International Standards Organization (ISO) tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad.

Si bien todas las organizaciones gestionan el riesgo en cierta medida, la norma ISO 31000 establece una serie de **principios** que deben ser satisfechos para que organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un **marco de trabajo** cuyo objetivo es integrar el **proceso** de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la organización, planificación y estrategia, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura.

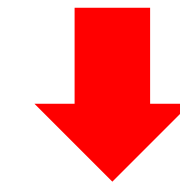


2.

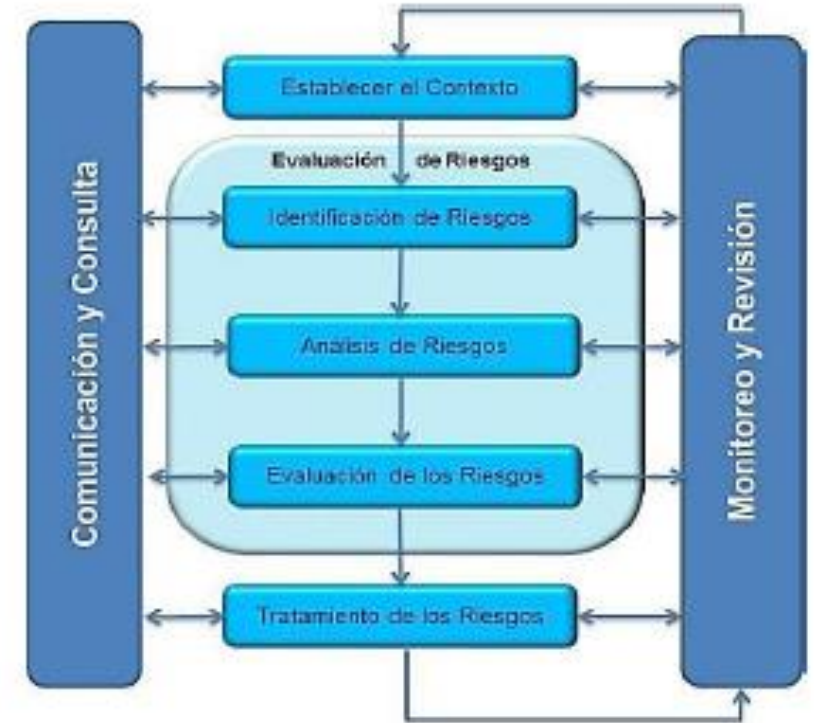
PRINCIPIOS

1. Crea valor
2. Está integrada en los procesos de la organización
3. Forma parte de la toma de decisiones
4. Trata explícitamente la incertidumbre
5. Es sistemática, estructurada y adecuada
6. Está basada en la mejor información disponible
7. Está hecha a medida
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales
9. Es transparente e inclusiva
10. Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
11. Facilita la mejora continua de la organización

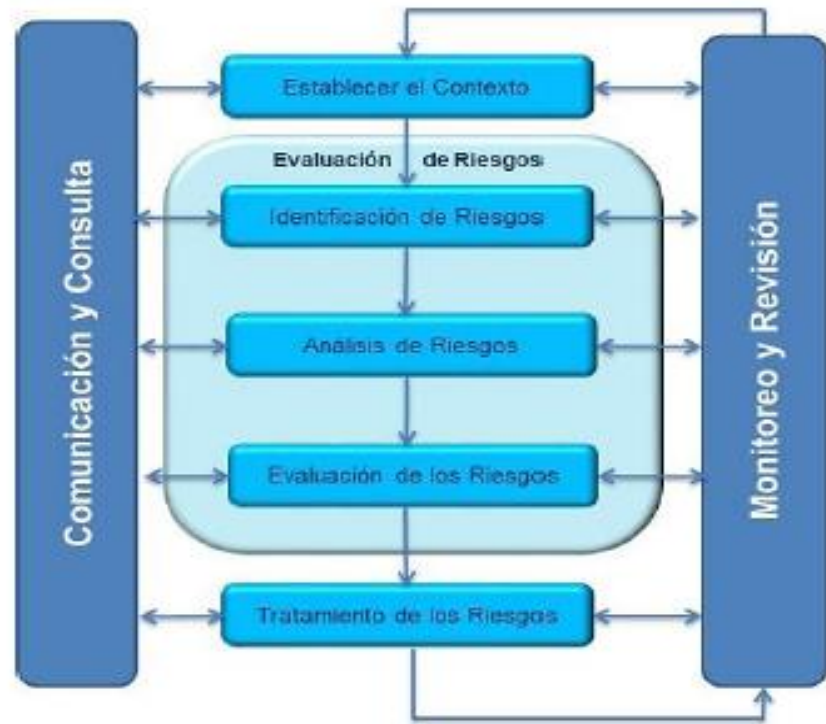
ESTRUCTURA



PROCESO



2. Procesos



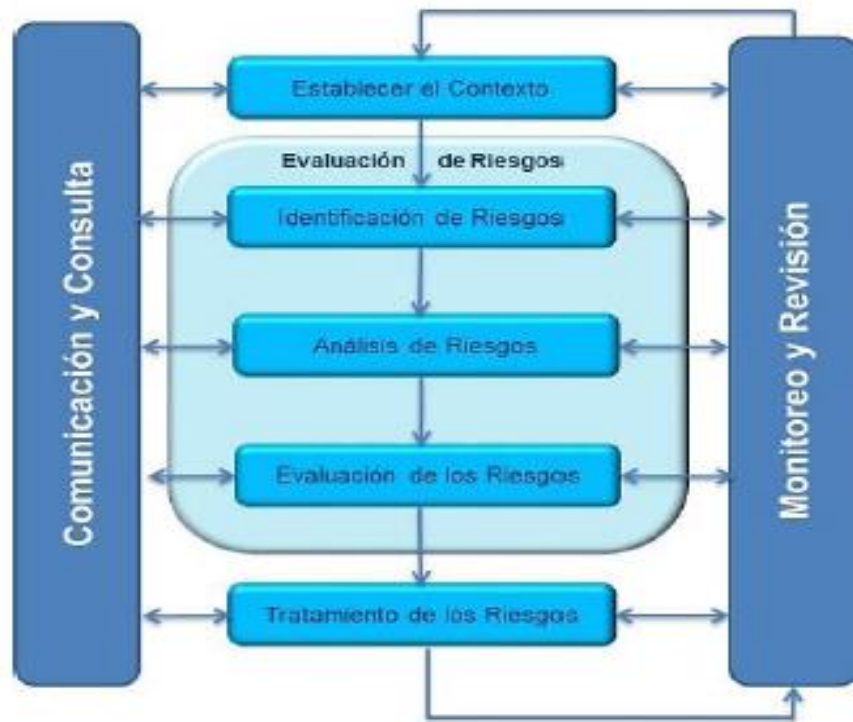
1. *Establecer el Contexto*

Al establecer el contexto, la organización articula sus objetivos, define el exterior e interior de los parámetros que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgos, y establece el ámbito de aplicación y criterios de riesgo para el proceso restante.



Procesos

2.



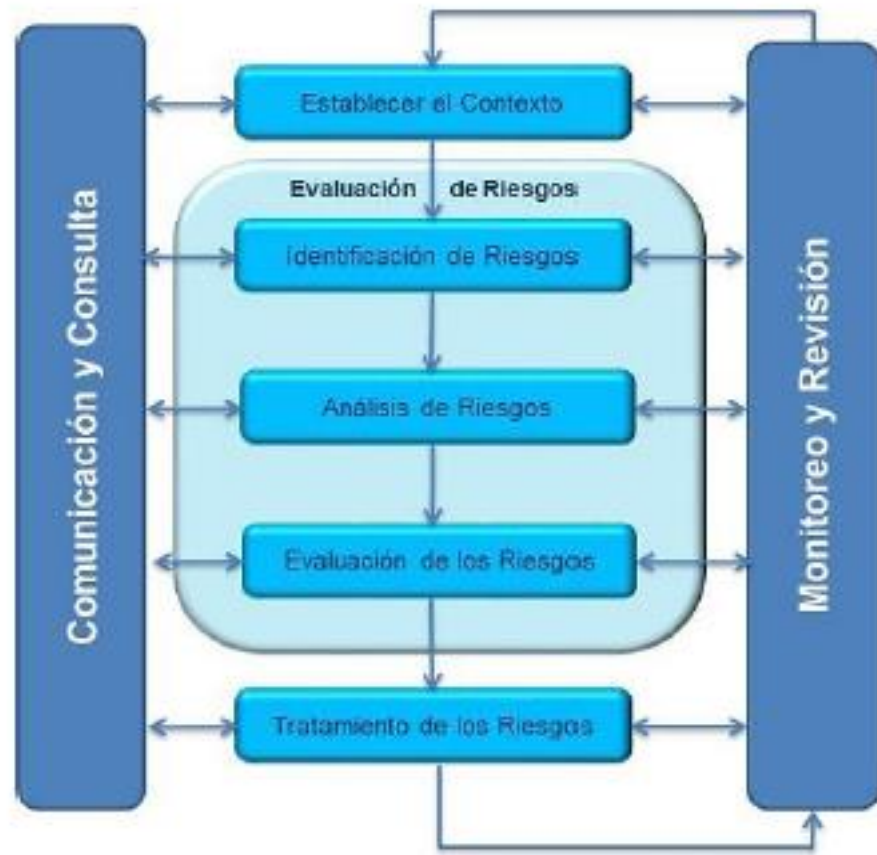
2. *Identificación de Riesgos*

La organización debe identificar las fuentes de riesgo, zonas de impactos, los acontecimientos (incluyendo los cambios en las circunstancias), sus causas y sus posibles consecuencias. La organización debe aplicar herramientas de identificación de riesgos y técnicas que se adaptan a sus objetivos y capacidades, y de los riesgos que enfrentan.



InnovaTeam
Consulting

2.

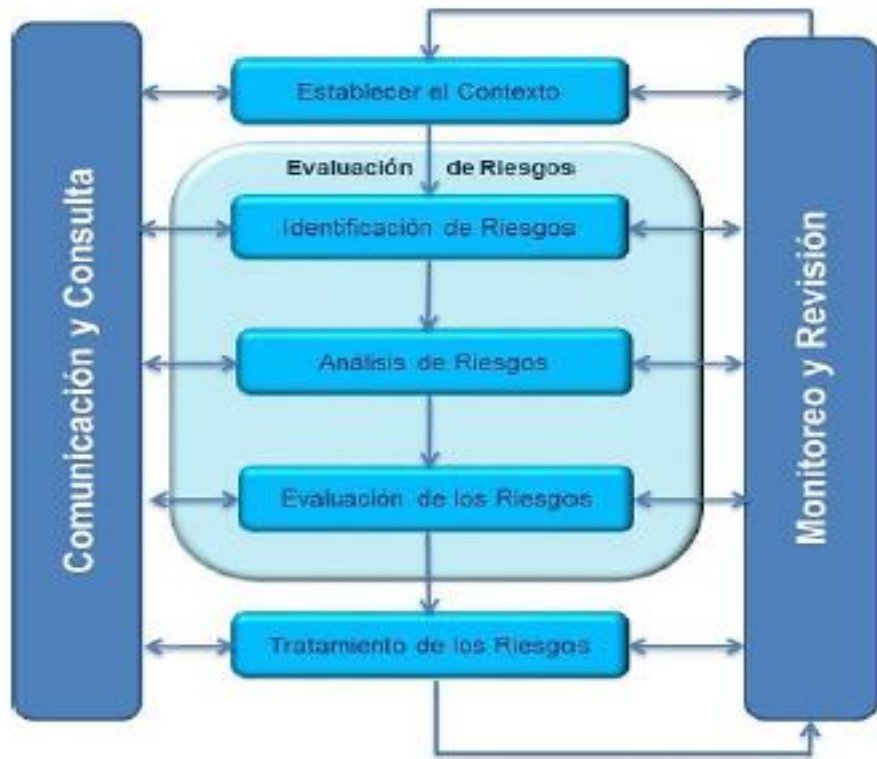


3. *Análisis de Riesgos*

El análisis de riesgos implica el desarrollo de la comprensión de los riesgos, las consecuencias y probabilidad de ocurrencia de estos. Puede llevarse a cabo con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, el objetivo del análisis y la información, datos y recursos disponibles.



2.



4. *Evaluación de los Riesgos*

El propósito de la evaluación de riesgos es ayudar en la toma de decisiones, basada en los resultados de análisis de riesgos, sobre aquellos que necesitan tratamiento y su prioridad de atención.

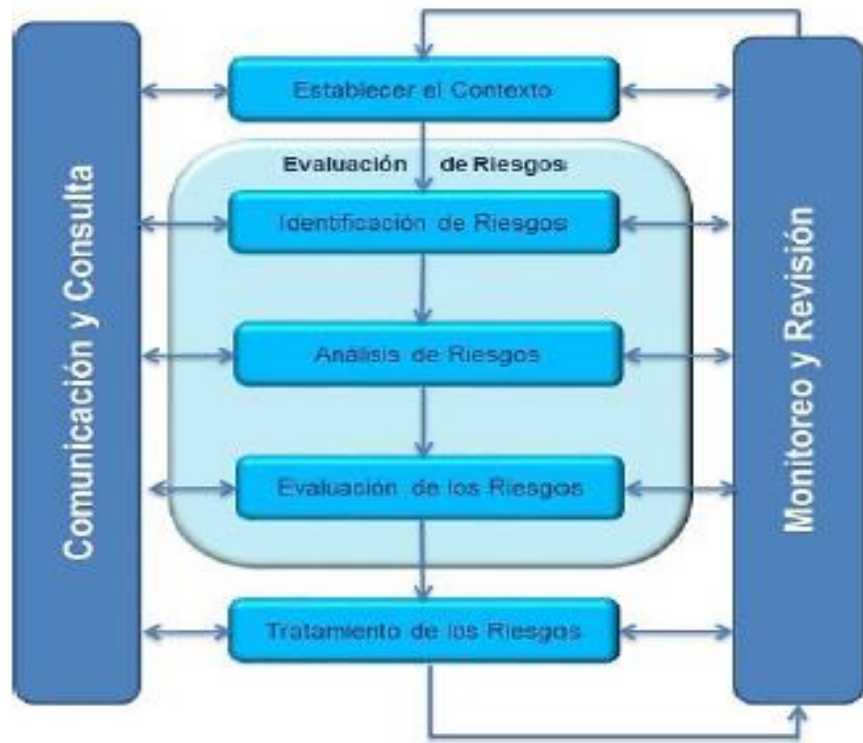
Supone la comparación del nivel de riesgo identificado durante el proceso de análisis cuando se ha considerado el contexto.



InnovaTeam
Consulting

Procesos

2.



5. *Tratamiento de los Riesgos*

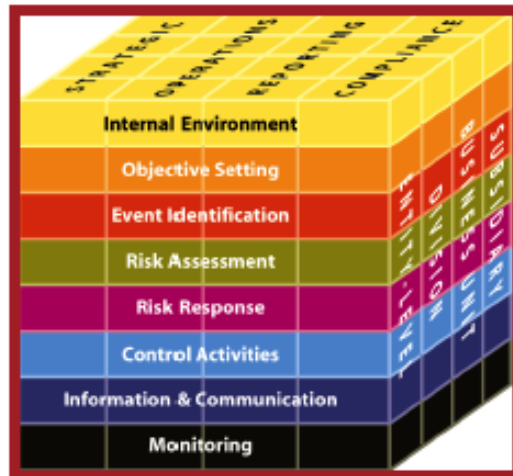
La organización debe seleccionar una o más opciones de modificación de los riesgos, y la aplicación de esas opciones.

El tratamiento del riesgo implica un proceso cíclico de evaluación del riesgo; decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables; si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo y la evaluación de la eficacia de ese tratamiento.



InnovaTeam
Consulting

3. Por otro lado tenemos un Marco de Administración de Riesgos Corporativos...COSO ERM



Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas.

Amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.



COSO ERM

3. *ERM* define la Administración de Riesgos Corporativos como...

"La administración de riesgos corporativos es un proceso, efectuado por la junta de directorio, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, y para administrarlos dentro de su apetito por el riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad".

Enterprise Risk Management - Integrated Framework

COSO ERM

13 de octubre de 2004



InnovaTeam
Consulting

3.

Componentes de la Gestión de Riesgos



Ambiente de Control

Establece la base de la Gestión de Riesgos de la Empresa, a través de la definición de la filosofía de riesgo, apetito de riesgo, el Rol del Comité de Gestión de Riesgos, y el establecimiento de una estructura de gestión integral de riesgos.



InnovaTeam
Consulting

Componentes de la Gestión de Riesgos

3.

Establecimiento de objetivos

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.



3.

Componentes de la Gestión de Riesgos

Identificación de eventos

Se identifican los eventos potenciales que afectan la puesta en práctica de la estrategia o el logro de los objetivos, pudiendo tener impactos positivos o negativos. Se reconoce la importancia de entender los factores internos y externos, y el tipo de eventos que pueden generar.



Componentes de la Gestión de Riesgos

3.

Evaluación de Riesgos

Permite que la empresa entienda el grado en el cual los eventos potenciales pueden afectar los objetivos del negocio. Evalúa los riesgos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto, y en un escenario inherente y otro residual.



Componentes de la Gestión de Riesgos

3.



Respuesta al Riesgo

Las respuestas se establecen para alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo. Los costos de diseñar e implantar una respuesta o estrategia de tratamiento deben ser considerados, así como los costos de mantenerla.



3.

Componentes de la Gestión de Riesgos



Actividades de Control

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas de la empresa.



Componentes de la Gestión de Riesgos

3.



Información y Comunicación

La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en forma oportuna y adecuadamente. La Dirección y Gerencia deben comunicar al personal su responsabilidad ante la gestión de riesgos. El personal debe entender su rol al respecto.



Componentes de la Gestión de Riesgos

3.



Monitoreo

La gestión de riesgos es monitoreada evaluando la presencia consistente y funcionamiento de sus componentes. La eficacia de los otros componentes se sigue mediante actividades de supervisión continua y evaluaciones independientes entre sí.



Componentes de la Gestión de Riesgos

3.

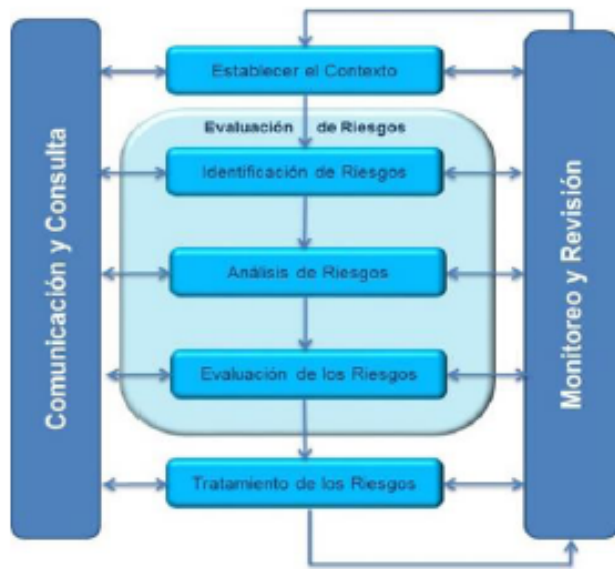


Monitoreo

La gestión de riesgos es monitoreada evaluando la presencia consistente y funcionamiento de sus componentes. La eficacia de los otros componentes se sigue mediante actividades de supervisión continua y evaluaciones independientes entre sí.



Antes de seguir avanzando entonces, ¿no podemos pensar en un solo modelo para toda la organización?... ISO 31000:2009 versus COSO ERM



InnovaTeam
Consulting

1. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

1.1 Mapeo de procesos

Entendimiento de las operaciones y, de acuerdo a ello, dimensionar el alcance requerido.

1.2 Definición de Objetivos

Identificación de objetivos para orientar la gestión de riesgos en función a su cumplimiento.

1.3 Definición del apetito, tolerancia y capacidad al riesgo

Establecimiento de parámetros para gestionar los riesgos.

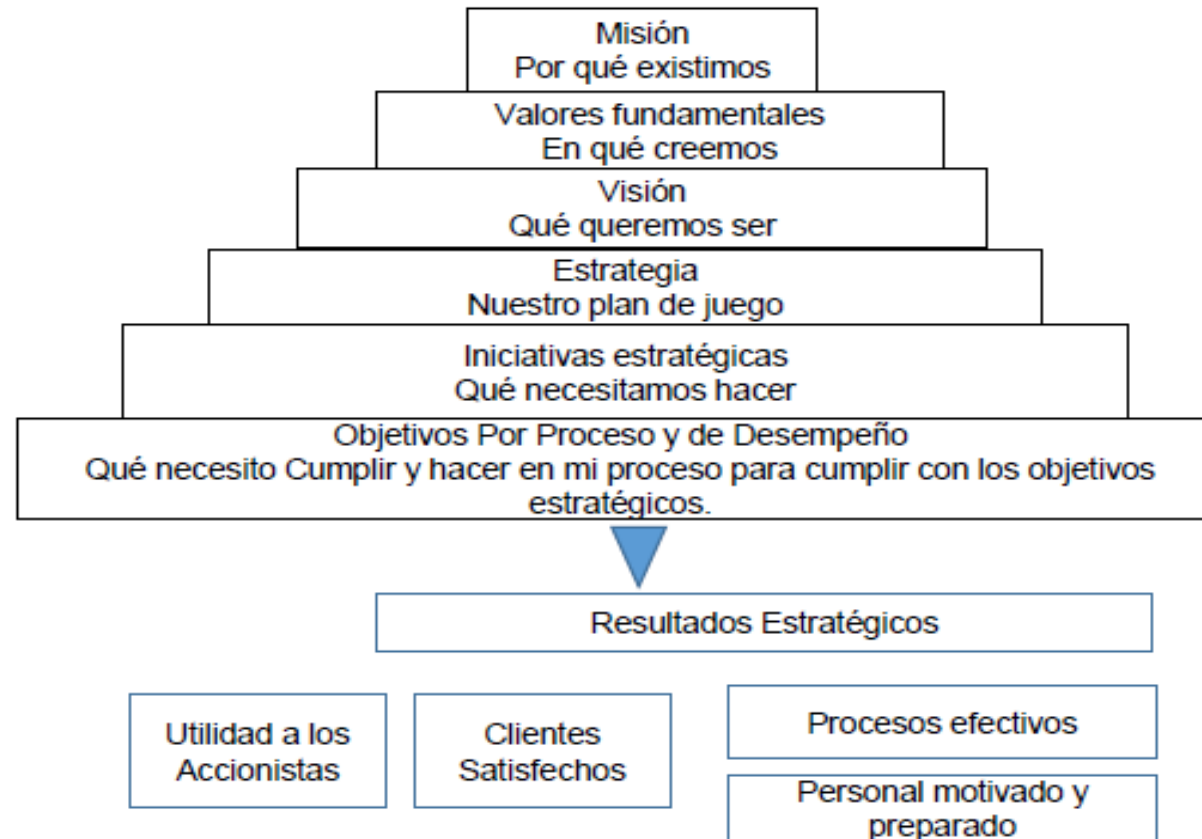
1.4 Priorización y selección de procesos críticos

Designación de esfuerzos de manera proporcional a la criticidad de operaciones



GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Primer paso para gestionar los riesgos: conocimiento pleno de la estrategia



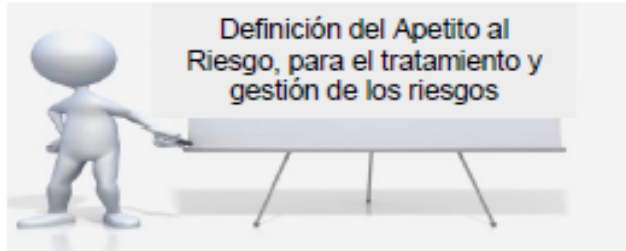
GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Primer paso para gestionar los riesgos: conocimiento pleno de la estrategia



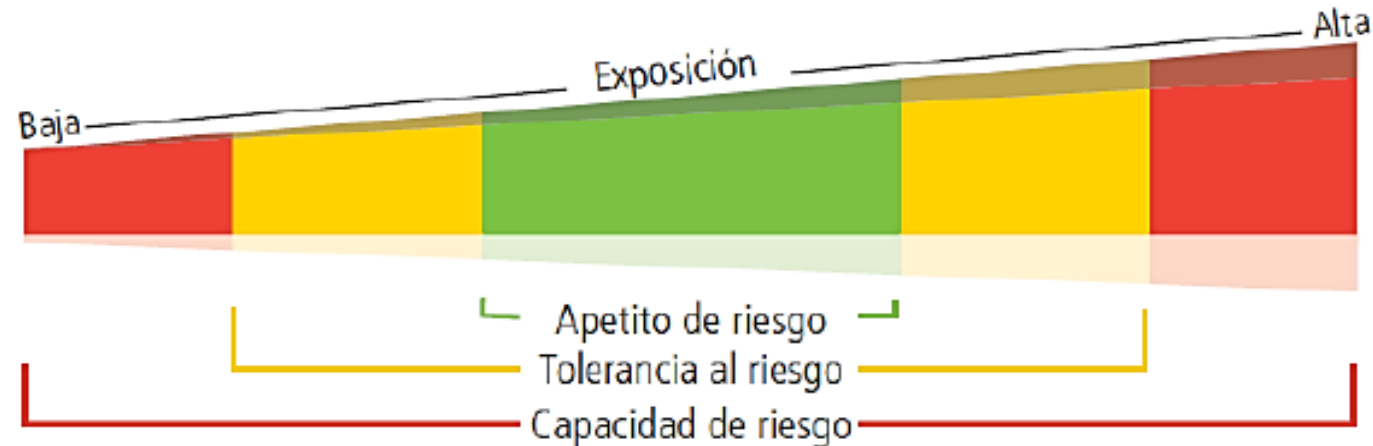
GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Es importante diferenciar algunos aspectos... apetito al riesgo y tolerancia al riesgo



El **apetito al riesgo** se define como el grado de riesgo, en un nivel amplio, que la organización o la entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de sus objetivos.

La **tolerancia al riesgo** se define como el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico y se debe alinear con el apetito del riesgo de una organización.

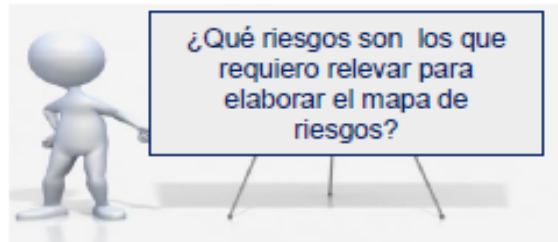


GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA


CONCEPTO	¿A QUÉ HACE REFERENCIA?	EJEMPLO
Apetito	Nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar, aquel con el que se siente cómoda.	La empresa A quiere pagar un precio máximo por la licencia de 20 millones de €. Comienza la subasta y ofrece 10 millones de €. Esta cifra está dentro de los límites de riesgo que desea asumir, considerado el objetivo que persigue y el beneficio esperado de la explotación de esa licencia.
Tolerancia	Desviación respecto al nivel en el que la empresa se siente cómoda. Sirve de alerta para evitar llegar al nivel que establece su capacidad.	La subasta continúa y tras varias pujas un competidor ofrece 24 millones de €. La empresa debe decidir si hacer una oferta superior, sobrepasando el nivel que deseaba pagar inicialmente (20 millones de €). Finalmente puja por 25 millones de € y asume un riesgo que estaría por encima del nivel que deseaba asumir.
Capacidad	Nivel máximo de riesgo que la empresa puede soportar.	La subasta continúa y otro competidor llega hasta 29 millones de €. La empresa A sabe que los recursos máximos con los que cuenta son 30 millones de €. Si puja asumirá el máximo riesgo que sus actuales recursos le permiten, quedándose al límite de sus recursos, por lo que decide no seguir pujando.



Tipos de Riesgos




Riesgo estratégico




- Riesgo de reputación
- Imagen
- Pérdida de oportunidades

Riesgo operacional




- Fallas en los sistemas
- Errores humanos
- Procedimientos inadecuados
- Controles inadecuados
- Fraude
- Riesgo de desastres
 - Desastres naturales
 - Suspensión de los mercados
- Riesgo legal
 - Juicios
 - Contratos
 - Regulatorio

Riesgos financieros




- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado

Riesgo de Mercado




- Surge de la fluctuación de los activos y pasivos de la empresa (tipo de cambios, precio, interés, entre otros)

Riesgo de Crédito



- Surge por incumplimiento del deudor

Riesgo de Liquidez

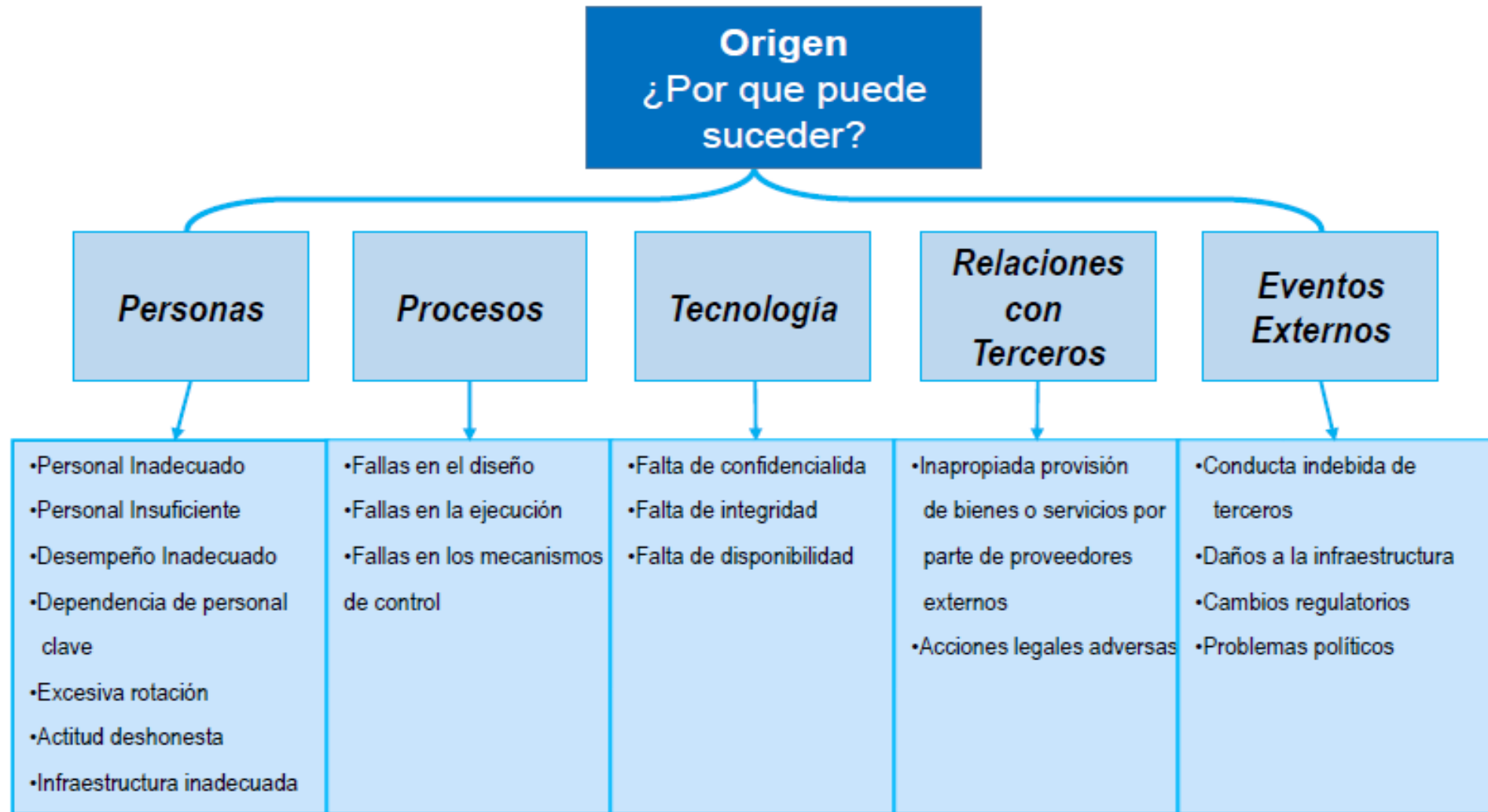


- Surge por descalce por pago de obligaciones inmediatas, endeudándose en condiciones desfavorables.



GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Algunos ejemplos de fuentes que originan los Riesgos



GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Técnicas para la identificación de riesgos

Tormenta de ideas



Técnica Delphi



Cuestionario / Encuestas



Entrevistas



Análisis FODA

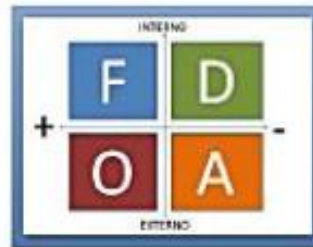
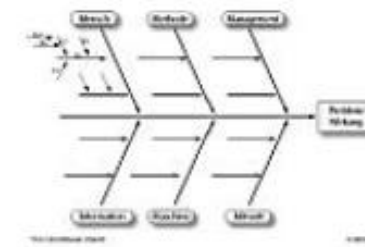



Diagrama de Ishikawa



 Los riesgos identificados deberán documentarse en una **Matriz de Riesgos y Controles** a nivel entidad y por proceso



GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Algunos ejemplos de riesgos

Riesgo: Falta de información a clientes



Riesgo: Infracciones a los procedimientos de atención y reclamos

Riesgo: Infracciones a los procedimientos de atención a clientes



GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

Riesgo: Documentación contractual incompleta



Riesgo: Errores en ejecución de procesos



Riesgo: Cargos indebidos



InnovaTeam
Consulting

GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PRÁCTICA

2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

ESCALAS DE IMPACTO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO:

Nro.	NIVEL	IMPACTO FINANCIERO		IMPACTO REGULATORIO (MULTAS / SANCIONES)	CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	IMPACTO REPUTACIONAL (IMAGEN)	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (SSOO)	CLIENTE INTERNO / CLIENTE EXTERNO
		S/. 0	S/. 13,780	No existe posibilidad de multa o sanción. La(s) actividad(es) afectada(s) no está(n) sujeta(s) a supervisión	Impacto puede ser absorbido (asimilado) por las actividades normales del negocio en 1 hora. Los costos adicionales del Impacto son mínimos.	La exposición de la imagen y/o marca es únicamente interna y limitada.	No existe Impacto negativo en la SSOO del personal.	La materialización del Impacto no es percibida por el cliente externo, pero sí por el interno. Esta última es leve.
1	Bajo	S/. 0	S/. 13,780	No existe posibilidad de multa o sanción. La(s) actividad(es) afectada(s) no está(n) sujeta(s) a supervisión	Impacto puede ser absorbido (asimilado) por el negocio en un tiempo aproximado de 1 día, necesita manejo de un rango medio - alto.	La exposición de la imagen y/o marca es interna pero no limitada.	Existe un leve Impacto en la SSOO de los colaboradores. En general los trabajadores expuestos son aquellos que se encuentran directamente relacionados al evento.	La materialización del Impacto es leve y, es percibida por el cliente interno y externo.
2	Moderado	S/. 13,781	S/. 123,300	No existe posibilidad de multa o sanción, pero sí de una recomendación. La(s) actividad(es) afectada(s) está(n) sujeta(s) a supervisión	Impacto afecta la productividad del negocio en un horizonte de 1 semana aproximadamente. Personal adicional podría ser necesario.	La exposición de la imagen y/o marca es tanto interna como externa y con un nivel de Impacto medio.	Existe un leve Impacto en la SSOO de los colaboradores, tanto aquellos que se encuentran directa e indirectamente relacionados con el evento.	La materialización del Impacto es moderada y es percibida por el cliente interno y externo.
3	Medio	S/. 123,301	S/. 411,000	Posibilidad de multa o sanción por falta leve.	Impacto potencial en la continuidad del negocio, productividad; en un horizonte mayor a 1 mes. El costo de Interrupción es alto.	La exposición de la imagen y/o marca es interna y externa y con un nivel de Impacto alto.	Impacto medio - alto en la SSOO de los colaboradores que se encuentran directa e indirectamente relacionados con el evento. Impacto en las condiciones	La materialización del Impacto es alta y puede originar contingencias a la empresa .
4	Alto	S/. 411,001	S/. 878,400	Posibilidad de multa o sanción por falta grave.	Interrupción total o significativa de las operaciones de la empresa. El costo de Interrupción es muy alto.	Mal manejo de los medios, que podría tener un Impacto negativo en la imagen de la empresa por un tiempo prolongado.	Alto Impacto en la SSOO de los colaboradores, pérdida de personal, entre otros.	Impacto elevado en el cliente interno y externo lo que puede originar multa y/o sanciones graves a la empresa.
5	Crítico	S/. 878,401	Más	Posibilidad de multa o sanción por falta muy grave, cierre de las instalaciones, entre otras.				

2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

ESCALAS DE PROBABILIDAD Y FRECUENCIA

Se aplicarán los niveles de FRECUENCIA cuando se tenga conocimiento de ocurrencias históricas del evento de riesgo, caso contrario, se emplearán los niveles de PROBABILIDAD en función a la experiencia sobre la dinámica del proceso materia de evaluación. Ambas se presentan descritas en el siguiente cuadro:

Nro	NIVEL	FRECUENCIA	PROBABILIDAD
1	MUY RARO	Un evento que ocurre menos de una vez por año	Probabilidad de ocurrencia baja, casi nula (raro)
2	RARO	Evento que ocurre una vez por año	Improbable, difícil que pueda ocurrir
3	EVENTUAL	De 3 a 11 ocurrencias por año	Probabilidad moderada, ocurrencia periódica
4	FRECUENTE	Evento que ocurre mensualmente	Es muy probable ocurre con frecuencia
5	MUY FRECUENTE	Evento que ocurre semanal o diariamente	Probabilidad elevada, ocurre muchas veces



2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

No olvidemos que principalmente se busca el logro de los Objetivos Empresariales, bajo las siguientes categorías...

Estratégicos

Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la Empresa.

Operaciones

Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos. Incluye objetivos de rentabilidad y desempeño.

Reporte

Objetivos de fiabilidad de la información suministrada y de las actividades realizadas

Cumplimiento

Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables

... a través del desarrollo de actividades en estos niveles de la Empresa



2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Categorización de riesgos

Estratégicos	Operativos	Cumplimiento	Financieros
Gobernanza Corporativa <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Desempeño del Directorio <input checked="" type="checkbox"/> Tono de la Gerencia <input type="checkbox"/> Ambiente de control interno <input type="checkbox"/> Responsabilidad Social Corporativa <input type="checkbox"/> Estructura de Gobernanza Planeamiento y Designación de Recursos <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Planeamiento Estratégico <input type="checkbox"/> Estructura Organizacional <input type="checkbox"/> Proyecciones <input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto Anual <input type="checkbox"/> Estrategia de Activos y Optimización de Riesgo <input type="checkbox"/> Partes Relacionadas <input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Estrategia y Planeación de RH <input type="checkbox"/> JV's / Alianzas y Sociedades <input type="checkbox"/> Entidades con Propósitos Especiales Nuevos Proyecto o Negocios <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Visión y Dirección <input type="checkbox"/> Planeación y Ejecución <input type="checkbox"/> Medición y Monitoreo Sostenibilidad <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gobernanza <input type="checkbox"/> Medio Ambiente <input checked="" type="checkbox"/> Comunidades <input type="checkbox"/> Inclusión <input type="checkbox"/> Impacto en la sociedad <input type="checkbox"/> Trascendencia <input checked="" type="checkbox"/> Stakeholders Strategy approach 	Ingresos <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Investigación y Desarrollo <input checked="" type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Publicidad <input checked="" type="checkbox"/> Ventas y Definición de precios <input type="checkbox"/> Apoyo al Consumidor /Gerenciamiento Cadena de Abastecimiento <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planificación y Gerencia de Proyectos <input type="checkbox"/> Administración de Riesgo de Proyecto <input type="checkbox"/> Inventarios <input type="checkbox"/> Construcción y Mantenimiento <input type="checkbox"/> Riesgo Geológico/ Geotécnico <input type="checkbox"/> Riesgo de Capacidad <input type="checkbox"/> Fuentes energéticas <input type="checkbox"/> Ciclo Vital del Proyecto <input checked="" type="checkbox"/> Distribución Personas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Clima Laboral <input type="checkbox"/> Atracción <input type="checkbox"/> Entrenamiento <input checked="" type="checkbox"/> Línea de Carrera <input type="checkbox"/> Retención <input type="checkbox"/> Cultura Organizacional 	Accountability and Transparency <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Declaración de Valores <input type="checkbox"/> Código de Conducta <input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Fraude <input type="checkbox"/> Corrupción <input type="checkbox"/> Lavado de Activos <input type="checkbox"/> Conflicto de interés <input type="checkbox"/> Información privilegiada Legal <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Contratos <input type="checkbox"/> Pasivos <input type="checkbox"/> Propiedad Intelectual <input type="checkbox"/> Anticorrupción <input type="checkbox"/> Negociaciones Internacionales Regulatorio <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seguridad, Higiene y Salud <input type="checkbox"/> Costumbres <input type="checkbox"/> Trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Ambiental <input type="checkbox"/> Protección de la Información y Privacidad <input type="checkbox"/> Negociaciones internacionales <input type="checkbox"/> Asignación de Riesgos <input checked="" type="checkbox"/> Tax Compliance & Tax audits <input type="checkbox"/> Ventas y Marketing 	Mercado <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tasas de Interés <input type="checkbox"/> Moneda Extranjera <input checked="" type="checkbox"/> Commodity <input type="checkbox"/> Derivados Liquidez y Crédito <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manejo de Efectivo <input checked="" type="checkbox"/> Financiamiento <input checked="" type="checkbox"/> Protección <input type="checkbox"/> Créditos <input type="checkbox"/> Seguros Contabilidad y Reportes <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Contabilidad, Reportes y Revelaciones <input type="checkbox"/> Control Interno /SO404/302 Impuestos <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Estrategia y Planeamiento de Impuestos <input type="checkbox"/> Optimización de Impuestos <input checked="" type="checkbox"/> Transferencia de Precios
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <input checked="" type="checkbox"/> Riesgo Alto <input type="checkbox"/> Riesgo Moderado <input checked="" type="checkbox"/> Riesgo Bajo </div>			

Ilustrativo
 (Cambia según compañía e Industria)



2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

- **Objetivos estratégicos**
- Objetivos de eficiencia de las operaciones
- Objetivos de reporte
- Objetivos de cumplimiento

# ID	Objetivo Estratégico	Descripción del Riesgo	Riesgo Inherente					
			Impacto		Frecuencia		Nivel de Riesgo	
29	Fortalecer habilidades directivas de los Gerentes	Resistencia al cambio por parte de mandos altos y medios al no contar con competencias alineadas a las expectativas a la empresa	4	Alto	3	Eventual	12	Alto
30	Desarrollar mecanismos de comunicación	Fallas en la comunicación de decisiones estratégicas a causa de la falta de un Plan de Comunicaciones y competencias de comunicación de las Gerencias a sus respectivas jefaturas de equipo	3	Medio	4	Frecuente	12	Alto
31	Garantizar el buen clima laboral asegurando la calidad de vida y salud del personal en los proyectos	Problemas de clima laboral a causa de fallas en la implementación del lineamientos de seguridad y salud en las instalaciones de la planta	4	Alto	4	Frecuente	16	Alto



2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Matriz de Riesgos y Controles



Descripción del Proceso	Descripción del Sub Proceso	Descripción de la Actividad	Código Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen del Riesgo	Categoría del Riesgo	Riesgo Inherente					
							Impacto		Frecuencia		Nivel de Riesgo	
Gestión de RRHH	Incorporación e inducción	Inducción	RRHH.08	Retraso en las operaciones y poca eficiencia en el personal nuevo contratado, debido a la falta de un adecuado proceso integral de inducción que le permita contar con un conocimiento de los procesos de la empresa.	Fallas en el diseño del proceso / desempeño inadecuado	Riesgo Operacional	3	Medio	4	Frecuente	12	Alto

- Objetivos estratégicos
- **Objetivos de eficiencia de las operaciones**
- Objetivos de reporte
- Objetivos de cumplimiento

Tipo de Controles			Clasificación del control			Frecuencia del Control	Código Control	Descripción del Control	Responsable del Control
A	SA	M	P	D	C				
		X	X			Eventual	RRHH.07	Al ingreso de un nuevo trabajador se lleva a cabo, únicamente, una charla al nuevo personal para tratar temas básicos como horarios, beneficios y hacer una breve reseña de la empresa. Luego se da paso a la Jefatura inmediata bajo la cual trabajará y se revisan temas relacionados a la labor a desempeñar y especificaciones del cargo al que se incorpora	Coordinador de Recursos Humanos

2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Matriz de Riesgos y Controles



Descripción del Proceso	Descripción del Sub Proceso	Descripción de la Actividad	Código Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen del Riesgo	Categoría del Riesgo	Riesgo Inherente					
							Impacto		Frecuencia		Nivel de Riesgo	
Facturación	Generación de Facturas	Consulta de montos a facturar	FACT.04	Distorsión en los saldos por cobrar debido a errores de facturación (montos fijos y variables, conceptos de facturación, registro, entre otros) que no hayan sido corregidos oportunamente.	Fallas en los mecanismos de control	Riesgo Operacional	4	Alto	3	Eventual	12	Alto

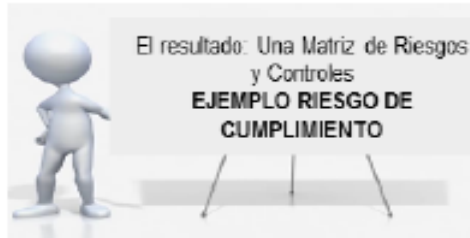
- Objetivos estratégicos
- Objetivos de eficiencia de las operaciones
- **Objetivos de reporte**
- Objetivos de cumplimiento

Tipo de Controles			Clasificación del control			Frecuencia del Control	Código Control	Descripción del Control	Responsable del Control
A	SA	M	P	D	C				
X			x			Múltiples Veces al Día	FAC.04	Calculo de las condiciones contractuales por el SAP. Auditoría externa realiza auditoria a los reportes de ventas y su facturación, aproximadamente 3 veces al año. El Asistente de Facturación dispone de una guía o material impreso que contiene una lista de códigos por cada concepto a facturar con el cual se cotejan los códigos de los conceptos faltantes y se digitan manualmente en el Sistema SAP.	Sistema SAP



2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Matriz de Riesgos y Controles



Descripción del Proceso	Descripción del Sub Proceso	Descripción de la Actividad	Código Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen del Riesgo	Categoría del Riesgo	Riesgo Inherente					
							Impacto		Frecuencia		Nivel de Riesgo	
Legal	Administrativo	Trámites y documentos	LEG.12	Sanciones impuestas por entes reguladores como Indecopi, SUNAT, Ministerios o Gobiernos locales, debido a demora en respuesta a reclamos de clientes y terceros, así como a multas por incumplimientos de normas y procedimientos administrativos, entre otros	Falla en la ejecución del proceso	Riesgo Operacional	3	Medio	2	Raro	6	Medio

- Objetivos estratégicos
- Objetivos de eficiencia de las operaciones
- Objetivos de reporte
- **Objetivos de cumplimiento**

Tipo de Controles			Clasificación del control			Frecuencia del Control	Código Control	Descripción del Control	Responsable del Control
A	SA	M	P	D	C				
		X	X			Eventual	LEG.11	Abogada del área legal revisa contratos con clientes y proveedores, vigencia de garantías y origen del problema para realizar informe vía correo electrónico, sobre la viabilidad de solucionar reclamos presentados por ser precedente o por mantenimiento de marca. También recibe, desde obras de proyectos y Administradores de Centro Comercial, aviso de notificaciones por papeletas o multas impuestas e interviene elaborando escritos y dando instrucciones para la realización de trámites por recursos administrativos con los municipios de las zonas donde se desarrollan las actividades de la empresa en defensa de sus derechos e intereses. En el caso de problemas con personal de la empresa interviene solo en caso de cese por causal	Jefe Legal / Abogados

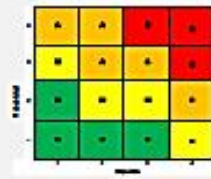


2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos tiene como objetivo **determinar la criticidad de los riesgos** a los que la Empresa está expuesta y, así, **definir un tratamiento de riesgos adecuado, priorizando los esfuerzos hacia los riesgos más críticos.**

4.1 Definición de la criticidad por probabilidad e impacto



Determinación de la criticidad de un riesgo evaluando el grado de posibilidad de que este ocurra y el nivel del daño que causaría.

4.2 Evaluación del riesgo inherente

Riesgo	Probabilidad	Impacto
1. Falta de información sobre los riesgos	Verde	Verde
2. Falta de recursos	Amarillo	Verde
3. Falta de capacidad de respuesta	Amarillo	Verde
4. Falta de recursos humanos	Amarillo	Verde
5. Falta de recursos tecnológicos	Amarillo	Verde
6. Falta de recursos financieros	Amarillo	Verde
7. Falta de recursos de información	Amarillo	Verde
8. Falta de recursos de personal	Amarillo	Verde
9. Falta de recursos de infraestructura	Amarillo	Verde
10. Falta de recursos de gestión	Amarillo	Verde
11. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
12. Falta de recursos de liderazgo	Amarillo	Verde
13. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
14. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
15. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
16. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
17. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
18. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
19. Falta de recursos de marketing	Amarillo	Verde
20. Falta de recursos de ventas	Amarillo	Verde
21. Falta de recursos de distribución	Amarillo	Verde
22. Falta de recursos de atención al cliente	Amarillo	Verde
23. Falta de recursos de fidelización	Amarillo	Verde
24. Falta de recursos de gestión de la cadena de suministro	Amarillo	Verde
25. Falta de recursos de gestión de la logística	Amarillo	Verde
26. Falta de recursos de gestión de la producción	Amarillo	Verde
27. Falta de recursos de gestión de la calidad	Amarillo	Verde
28. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
29. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
30. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
31. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
32. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
33. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
34. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
35. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
36. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
37. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
38. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
39. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
40. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
41. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
42. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
43. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
44. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
45. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
46. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
47. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
48. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
49. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
50. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
51. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
52. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
53. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
54. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
55. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
56. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
57. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
58. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
59. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
60. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
61. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
62. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
63. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
64. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
65. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
66. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
67. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
68. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
69. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
70. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
71. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
72. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
73. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
74. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
75. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
76. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
77. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
78. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
79. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
80. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
81. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
82. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
83. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
84. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
85. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
86. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
87. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
88. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
89. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
90. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
91. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
92. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
93. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde
94. Falta de recursos de gestión de la responsabilidad social	Amarillo	Verde
95. Falta de recursos de gestión de la transparencia	Amarillo	Verde
96. Falta de recursos de gestión de la comunicación	Amarillo	Verde
97. Falta de recursos de gestión de la cultura	Amarillo	Verde
98. Falta de recursos de gestión de la innovación	Amarillo	Verde
99. Falta de recursos de gestión de la sostenibilidad	Amarillo	Verde
100. Falta de recursos de gestión de la ética	Amarillo	Verde

Evaluación de la criticidad de un riesgo en su estado natural, antes de aplicar controles.

4.3 Evaluación del riesgo residual

Riesgo	Probabilidad	Impacto
1. Falta de información sobre los riesgos	Verde	Verde
2. Falta de recursos	Amarillo	Verde
3. Falta de capacidad de respuesta	Amarillo	Verde
4. Falta de recursos humanos	Amarillo	Verde
5. Falta de recursos tecnológicos	Amarillo	Verde
6. Falta de recursos financieros	Amarillo	Verde
7. Falta de recursos de información	Amarillo	Verde
8. Falta de recursos de personal	Amarillo	Verde
9. Falta de recursos de infraestructura	Amarillo	Verde
10. Falta de recursos de gestión	Amarillo	Verde
11. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
12. Falta de recursos de liderazgo	Amarillo	Verde
13. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
14. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
15. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
16. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
17. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
18. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
19. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
20. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
21. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
22. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
23. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
24. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
25. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
26. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
27. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
28. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
29. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
30. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
31. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
32. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
33. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
34. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
35. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
36. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
37. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
38. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
39. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
40. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
41. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
42. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
43. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
44. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
45. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
46. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
47. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
48. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
49. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
50. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
51. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
52. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
53. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
54. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
55. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
56. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
57. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
58. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
59. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
60. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
61. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
62. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
63. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
64. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
65. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
66. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
67. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
68. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
69. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
70. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
71. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
72. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
73. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
74. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
75. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
76. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
77. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
78. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
79. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
80. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
81. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
82. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
83. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
84. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
85. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
86. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
87. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
88. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
89. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
90. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
91. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
92. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
93. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde
94. Falta de recursos de transparencia	Amarillo	Verde
95. Falta de recursos de comunicación	Amarillo	Verde
96. Falta de recursos de cultura	Amarillo	Verde
97. Falta de recursos de innovación	Amarillo	Verde
98. Falta de recursos de sostenibilidad	Amarillo	Verde
99. Falta de recursos de ética	Amarillo	Verde
100. Falta de recursos de responsabilidad social	Amarillo	Verde

Evaluación de la criticidad del riesgo luego de haber aplicado el control. Determinación de la efectividad del control sobre el riesgo.



3. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

Identificando Controles

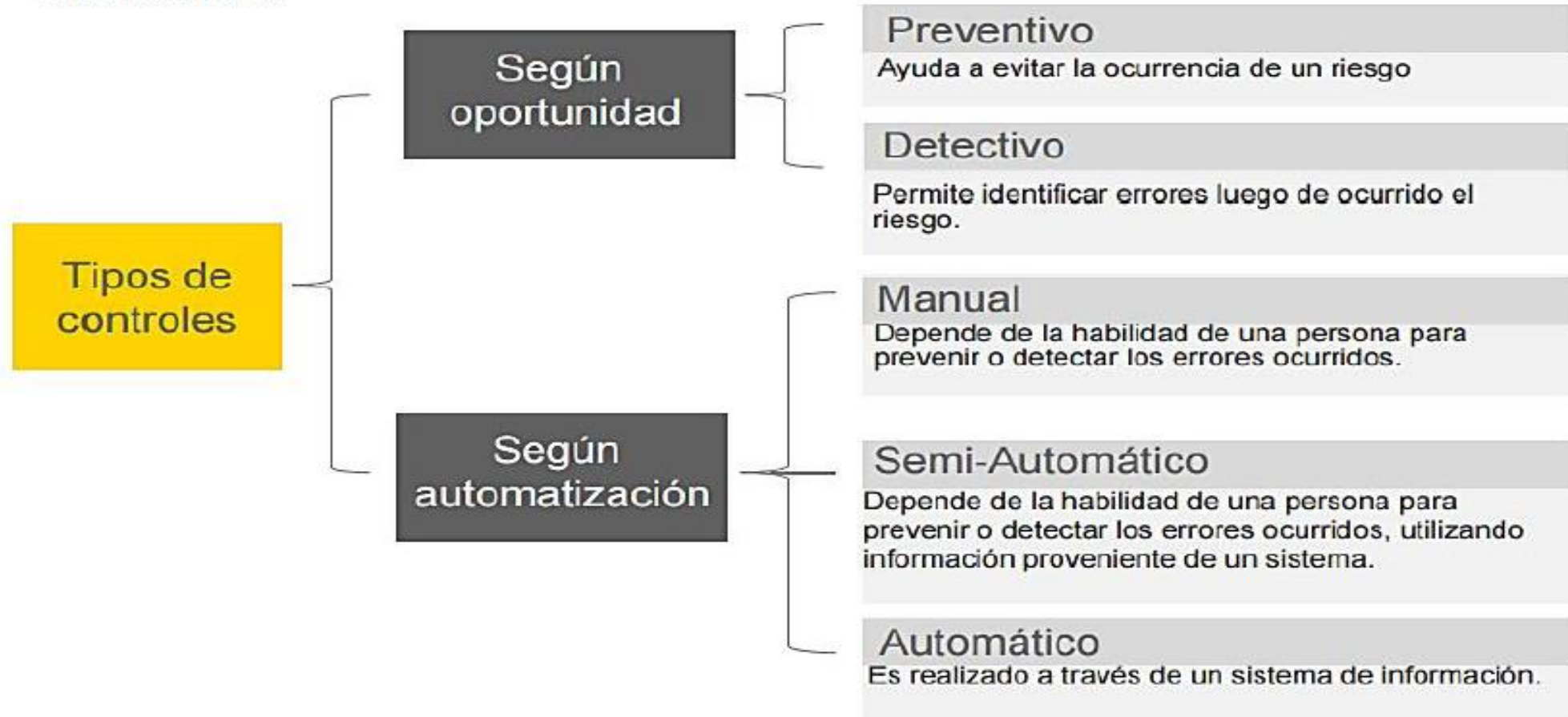
Un **control** contribuye a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente. Se constituye en el **mecanismo** por el cual la organización logre **comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas** para garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

- Inventario Físico / Arqueo
- Inspección
- Documentación de Transacciones
- Reporte de Conciliación
- Reporte de Excepciones
- Cruce de Información
- Control de Acceso
- Verificación de Firmas
- Verificación de Autonomías / Autorización
- Verificación de Requisitos
- Almacenamiento Seguro
- Protección Física
- Indicadores de Gestión
- Respaldo (Back Up) de Información
- Plan de Contingencia
- Plan de Mantenimiento
- Actualización de Hardware y Software
- Segregación de Funciones Incompatibles
- Peritaje u Opinión de Expertos
- Capacitación de Personal
- Supervisión del Personal
- Evaluación de Desempeño
- Descripción de los Puestos de Trabajo



3. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

Los controles se clasifican según: (i) la oportunidad en la que se ejecutan, y (ii) el grado de automatización.



3. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

Controles y sus características

La identificación del control debería tener un **responsable**, una **frecuencia** de aplicación y dejar una evidencia de su ejecución.

En algunas ocasiones es posible consignar actividades de control, planes de acción y sustentos de control indistintamente, por lo que es importante tener claras las diferencias de cada uno.


Pago del íntegro del sueldo a trabajadores que no asisten a laborar a la compañía.



Plan de acción

- Diseñar un procedimiento de alcance a todas las oficinas de provincias de la compañía que permite llevar un registro diario de la asistencia del personal.



Actividad de control

- El Jefe de las agencias de provincia revisará diariamente la firma del registro de asistencia del personal. Con una frecuencia semanal reportará el consolidado a RRHH.

Fecha	Nombre	Estado
01/01/2023	Juan Pérez	Asistió
01/01/2023	María Gómez	Faltó
01/01/2023	Carlos Rodríguez	Asistió
01/01/2023	Ana López	Faltó
01/01/2023	Diego Martín	Asistió
01/01/2023	Lucía Sánchez	Faltó
01/01/2023	Roberto Torres	Asistió
01/01/2023	Sofía Vargas	Faltó
01/01/2023	Andrés Flores	Asistió
01/01/2023	Valentina Ruiz	Faltó


Sustento del control

- Registro diario de asistencia del personal

4. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Mapa de Riesgos por Proceso


Impacto



Riesgo

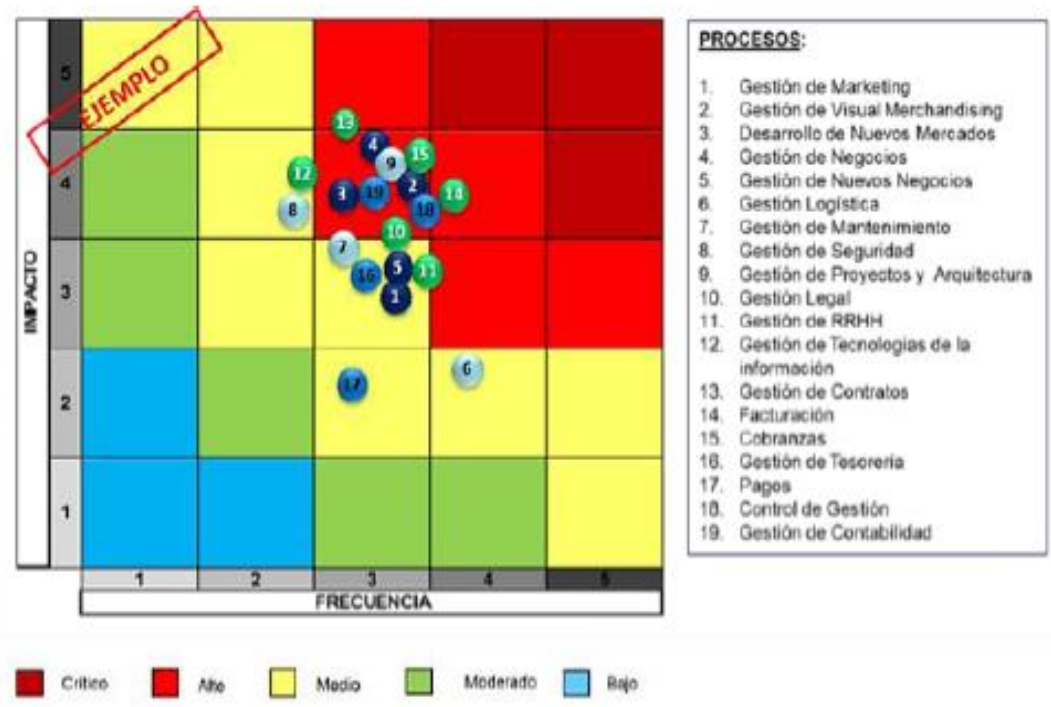
ESCALAS - VALORES (en miles)	1	2	3	4	5
	\$/ 0	\$/ 3	\$/ 3,600	\$/ 7,100	\$/ 10,600

Frecuencia



Controles

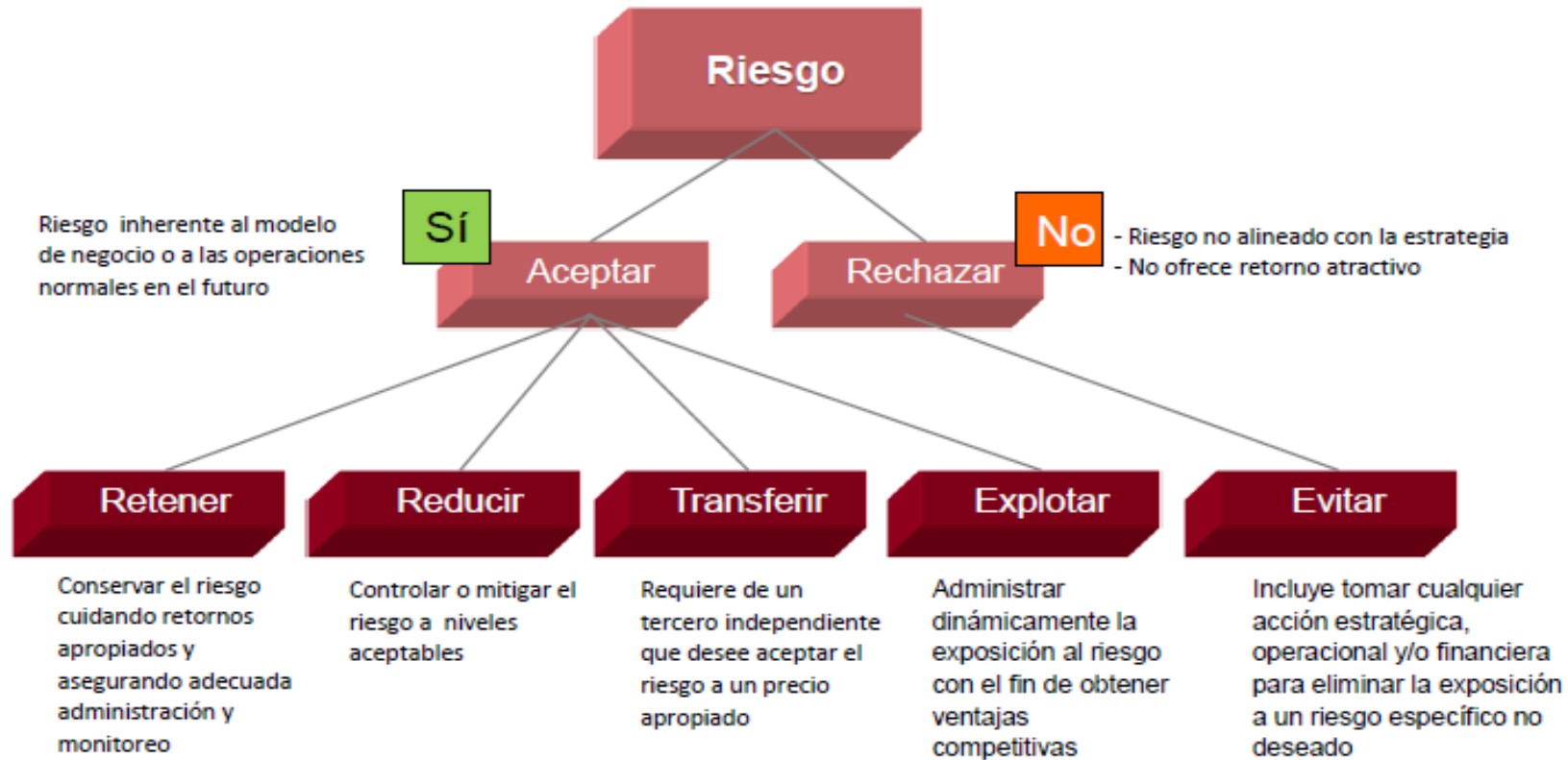
PUNTOS	NIVEL	DESCRIPCION
6	Casi Certeza	Se espera que ocurra
4	Probable	Podría ocurrir en la mayoría de las circunstancias
3	Posible	Podría ocurrir bajo ciertas circunstancias
2	Improbable	Podría ocurrir bajo circunstancias inusuales
1	Raro	Podría ocurrir bajo circunstancias muy excepcionales



4. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Respuesta a los Riesgos

El tratamiento o respuesta a los riesgos involucra identificar el rango de opciones para mitigar los riesgos, evaluar estas opciones y preparar planes e implementarlos.



4. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Respuesta a los Riesgos

Existen diversas **alternativas para administrar los riesgos de acuerdo a sus características**. Una vez realizada la evaluación del riesgo residual y de acuerdo al apetito de riesgo definido, se debe escoger la opción de tratamiento a seguir.

Estrategia	¿Qué hacer?	¿Cuándo?
Evitar	Dejar de realizar la actividad ligada al riesgo.	El beneficio de implementar un control es menor al costo de la materialización del riesgo inherente.
Reducir o Mitigar	Disminuir la probabilidad de ocurrencia e impacto.	El beneficio de implementar un control es mayor al costo del riesgo inherente y la Empresa se encuentra en capacidad de realizar el tratamiento del riesgo.
Transferir	Transferir a un tercero la administración del riesgo o enfrentar las pérdidas originadas.	El beneficio de implementar un control es mayor al costo del riesgo inherente y un tercero tiene mayor capacidad para realizar el tratamiento del riesgo.
Retener	Conservar el riesgo en su presente nivel.	El control (efectivo) no disminuye la criticidad y el riesgo debe permanecer monitoreado pues afecta a la Empresa.
Explotar	No definir actividades de control para que el riesgo se materialice.	Se presenta una oportunidad al momento en que el riesgo se materializa; y el beneficio obtenido es mayor al costo.
Eliminar	Eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo.	Es factible eliminar la causa que ocasiona el riesgo. El beneficio obtenido por esta acción es mayor al costo.

