



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

TEMA:

**ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGOS EMPRESARIALES DE LA
BOUTIQUE LA CASA DEL BEBÈ EN EL CANTÓN LA TRONCAL.**

AUTOR:

BYRON DARIO AYOL RIVERA

TUTOR:

ECO. REMIGIO ANTONIO VÁZQUEZ LÓPEZ

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

LA TRONCAL – ECUADOR

AÑO 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Byron Darío Ayol Rivera

DECLARO QUE:

El trabajo de grado denominado **“ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGOS EMPRESARIALES DE LA BOUTIQUE LA CASA DEL BEBÈ EN EL CANTÓN LA TRONCAL”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorpora en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Diciembre del 2015


Byron Darío Ayol Rivera
AUTOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Eco. Remigio Antonio Vázquez López

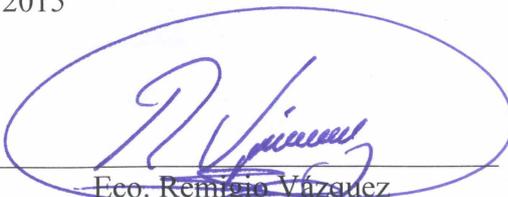
CERTIFICA:

Que el trabajo titulado **“ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGOS EMPRESARIALES DE LA BOUTIQUE LA CASA DEL BEBÈ EN EL CANTÓN LA TRONCAL”**, realizado por el Sr **Byron Darío Ayol Rivera**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Extensión San Pablo de La Troncal.

Debido a que es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a la Sr Byron Darío Ayol Rivera que lo entregue a la secretaria de la Unidad Académica.

La Troncal, Diciembre del 2015


Eco. Remigio Vázquez
TUTOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Byron Darío Ayol Rivera

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca, extensión San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo de **“ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGOS EMPRESARIALES DE LA BOUTIQUE LA CASA DEL BEBÈ EN EL CANTÓN LA TRONCAL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Diciembre del 2015



Byron Darío Ayol Rivera
AUTOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

HOJA DE CALIFICACIÓN

EL TUTOR:

Confiere este Trabajo

La calificación de: 60

(La calificación debe ser en números sobre sesenta)

Econ. Remigio Antonio Vázquez López.

DEDICATORIA

A dios por regalarme los días de vida e iluminarse con sabiduría y mucha perseverancia para poder cumplir con una de las metas más importante de mi vida.

A mis padres por la confianza que depositaron en mí, por el apoyo incondicional, consejos y sobre todo porque son para mí un ejemplo de perseverancia, y la constancia de sus palabras que me motivaron a seguir adelante.

A mis hermanos por creer en mí, por sus palabras en el momento exacto cuando me sentí desanimado a seguir y darme un motivo más por el cual seguir con la obtención de mi título como profesional.

Byron Darío Ayol Rivera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a dios por bendecirme, cuidarme, protegerme, salud, y trabajo para poder cumplir con mi sueño de ser un profesional, ya que él es mi principal mentor en mi vida, porque no habido ni un solo día en que me abandonado siempre ha esto conmigo todo este tiempo.

Agradezco a mis padres por su ayuda desinteresada que pusieron en mí, su ayuda económica ha sido de vital importancia en mis estudios, porque costearon mi educación superior haciendo un gran esfuerzo para brindarme lo necesario en mi preparación.

Agradezco a mis hermanos y hermanas que estuvieron siempre conmigo, por sus palabras de aliento para que siga cada vez con más fuerzas hacia adelante y orientándome con su lecciones de vida que me ayudaron a encaminarme por el camino del saber.

Le agradezco a mi hermana Liliana Ayol por el apoyo económico en mis primeros años de universidad porque estuvo pendiente cuando más necesitaba de ayuda para avanzar mis estudios.

Agradezco de manera especial a mi hermano Henry Ayol por ser como un padre para mí, siempre estuvo al pendiente de mí desde el inicio hasta la culminación de mi estudios, no me alcanzas las palabras para poder agradecer toda tu ayuda y consideración hacia mí, a ti te dedico este reconocimiento que hoy me llena de felicidad por es un sueño que tuvimos juntos ñaño.

Byron Darío Ayol Rivera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORIZACIÓN.....	III
HOJA DE CALIFICACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
1. ASPECTOS GENERALES.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Importancia y Justificación.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Descripción de la empresa.....	7
1.5. Naturaleza y Características.....	8
1.6. Reseña Histórica.....	11
1.7. Ubicación.....	12
1.8. Visión.....	12
1.9. Misión.....	13
1.10. Objetivos.....	13
1.11. Políticas.....	13
1.12. Valores.....	13
1.13. Organigrama.....	14
CAPITULO II.....	15
2. Marco Teórico: Elaboración de una matriz de riesgo.....	16
2.1. Que es el riesgo.....	16
2.2. Riesgos Empresariales.....	16

2.2.1.	Tipos de riesgos	16
	La teoría clásica del riesgo clasifica al mismo, según su tipo de resultado, en dos categorías:	16
2.3.	Eventos – Riesgos y Oportunidades	18
2.4.	Enfoque COSO II	19
2.4.1.	Definición	19
2.4.2.	Beneficios de la E.R.M.	20
2.5.	Componentes del Enfoque COSO II.....	21
2.5.1.	Entorno Interno.....	21
2.5.2.	Definición de Objetivos	24
2.5.3.	Identificación de Eventos	26
2.5.4.	Valoración de Riesgos	27
2.5.5.	Respuesta al Riesgo.....	28
2.5.6.	Actividades de Control	29
2.5.7.	Información y Comunicación.....	30
2.5.8.	Monitoreo Ongoing.....	32
2.6.	Matriz de Riesgo Empresarial.....	34
2.6.1.	Concepto	34
2.6.2.	¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?	35
CAPITULO III		40
3.	APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACION	41
3.1.	Elaboración de la matriz de riesgo	41
3.2.	Entorno Interno.....	41
3.3.	Definición de Objetivos	42
3.3.1.	Objetivos estratégicos.....	42
3.3.2.	Objetivos de operaciones.....	43
3.3.3.	Objetivos de presentación de informes	43
3.3.4.	Objetivos de cumplimiento	44
3.4.	Identificación de Eventos Potenciales.....	44
3.5.	Valoración del Riesgo	46
3.6.	Respuesta al Riesgo.....	51
3.7.	Actividades de Control	56
3.8.	Información, Comunicación y Monitoreo	61
3.9.	MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA.....	63
CAPITULO IV		67

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
4.1. CONCLUSIONES.....	68
4.2. RECOMENDACIONES.....	69
Bibliografía.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Vista Principal de la Boutique La Casa del Bebe.....	8
Gráfico 2 Prendas de vestir para bebés.....	9
Gráfico 3 Prendas de vestir para niñas	9
Gráfico 4 Prendas de vestir para niños	10
Gráfico 5 Accesorios y Calzado escolar.....	10
Gráfico 6 Distribuidor exclusivo de marcas americanas y nacionales	11
Gráfico 7 Croquis de ubicación geográfica de Boutique La Casa del Bebe.....	12
Gráfico 8 Organigrama Boutique La Casa del Bebe	14
Gráfico 9 COSO ERM.....	21
<i>Gráfico 10 Componentes claves del COSO ERM</i>	<i>34</i>
Gráfico 11 Fases para la elaboración de una Matriz de Riesgo.....	35
Gráfico 12 Valoración de Riesgo en función de la Probabilidad e Impacto	37
Gráfico 13 Sistema de Información, Comunicación y Monitoreo.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala de Valoración de Efectividad	38
Tabla 2 Calculo del Riesgo Residual	39
Tabla 3 Integridad y Valores Éticos de La Casa del Bebe	42
Tabla 4 Identificación de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Operaciones	44
Tabla 5 Identificación de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Presentación de Información	45
Tabla 6 Identificación de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Cumplimiento	45
Tabla 7 Valoración de Riesgos Cuantitativa IPI	46
Tabla 8 Matriz de Valoración de Eventos – Riesgos de los Objetivos de Operaciones.....	47
Tabla 9 Matriz de Valoración de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Presentación de Informes.....	49
Tabla 10 Matriz de Valoración de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Cumplimiento .	50
Tabla 11 Matriz de Respuesta a los Riesgos de los Objetivos de Operaciones.....	52
Tabla 12 Matriz de Respuesta a los Riesgos de los Objetivos de Presentación de Informes	54
Tabla 13 Matriz de Respuesta a los Riesgos de los Objetivos de Cumplimiento	55
Tabla 14 Plan de Mitigación de Riesgos a través de las Actividades de Control.....	57
Tabla 15 Plan de Mitigación de Riesgos a través de las Actividades de Control.....	59
Tabla 16 Plan de Mitigación de Riesgos a través de las Actividades de Control.....	60
Tabla 17 Matriz de Riesgo Consolidada de Boutique La Casa del Bebe	63

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está basado en un estudio de todos los riesgos empresariales existentes dentro de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir , se ha analizado a lo largo del desarrollo de todo el contenido del trabajo, el análisis de los componentes del Coso ERM, objetivos estratégicos de la empresa, identificación de riesgos, procesos y todos los aspectos organizacionales, análisis y valoración de los riesgos y su impacto dentro de la empresa, determinación de controles para disminuir, aceptar, compartir y mitigar aquellos riesgos identificados.

El factor más importante en el desarrollo de este trabajo, fue la realización de la matriz de riesgos, para lo cual, se elaboró un inventario de riesgos tanto externos como internos para la identificación de eventos u oportunidades, adicionalmente, se realizó la evaluación del riesgo, donde utilizamos como referencia una calificación realizada de acuerdo a las citas bibliográficas consultadas donde se evaluó el impacto y la probabilidad de cada riesgo identificado, para así calificarlo de acuerdo a un color, este color nos ayuda a priorizar los procesos que ocasionan mayor riesgo de fraude y centra la atención del Gerente Propietario y sus jefes de los distintos departamentos para realizar un seguimiento que ayude a brindar posibles recomendaciones de mejoras en los controles que implementen la empresa.

Finalmente, se realizó la matriz de riesgo consolidada, donde se juntó todos los riesgos identificados con sus respectivos controles y calificación, con la finalidad de mostrar un marco de referencia para que el departamento encargado de administrar los riesgos, se enfoque en los riesgos de mayor relevancia que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la empresa

ABSTRACT

This work degree is based on a study of all existing business risks within a company dedicated to the marketing of clothing, it has been analyzed throughout the development of the whole job content analysis components COSO ERM, strategic business objectives, risk identification, all processes and organizational aspects, analysis and evaluation of risks and their impact within the company, determination of controls to reduce, accept, share and mitigate those risks identified.

The most important development factor of this work was the realization of the risk matrix, for which an inventory of risks both external and internal to identify events or opportunities, was developed further, the risk assessment was conducted where we use as a reference classification made according to citations consulted where the impact and probability of each risk identified, so to qualify according to a color was evaluated, this color helps us to prioritize the processes that lead to increased risk of fraud and focuses Owner Manager and heads of various departments to track to help provide possible recommendations for improvements in controls that implement the business.

Finally, the matrix of consolidated risk, where all identified risks with their respective controls and qualification, in order to show a framework for the department in charge of managing risks gathered was made, it focuses on the risks of more relevance that may affect the achievement of the objectives of the company

INTRODUCCIÓN

Las tiendas de ropa proporcionan un beneficio a las necesidades de las personas porque todas las personas necesitan vestirse, sentirse y verse cómodos a su gusto de esta forma cada quien marca su personalidad, gracias a las nuevas propuestas, estilos nuevos y originales en las prendas de vestir para que luzcan bien las personas en cualquier ocasión.

La intención de la boutique es de proveer a sus clientes con la mejor calidad prendas de vestir para niños satisfaciendo las exigencias de la novedad actual que se ofertan en el mercado con precios accesibles a los demandantes locales, de esta forma obtiene una ganancia particular para su expansión y desarrollo de la boutique, convirtiéndose en un líder local por su variedad en ropa para niños.

Debido a la gran exigencia que enfrenta día a día la Boutique “La Casa del Bebe” esta debe estar siempre a la vanguardia y un paso delante de sus de sus competidores ofreciendo el mejor trato al cliente, calidad y variedad, la empresa va a diseñar una matriz de riesgos que beneficia a tener una meta clara que se alineen y sustenten con objetivos a seguir, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa, para esto se ha optado utilizar el método COSO II para la administración del riesgo donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización, porque es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los sucesos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa. Por medio del COSO II identificaremos los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible, la empresa debe identificar los sucesos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos, para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades, Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas deben evaluar continuamente su exposición al riesgo, identificar sus fuentes y desarrollar estrategias para minimizar esa exposición. Aunque hay pocos propietarios de pequeñas empresas que pueden hacer disminuir su exposición a todos los riesgos consecuentes del mercado, para esto se ha procedido analizar los riesgos que conllevan al tomar una decisión sin antes ser evaluados, motivo por el cual muchas de las pequeñas empresas tienden a quebrar, debido a que no se valoraron los riesgos, para evitar estos problemas se ha propuesto el diseño de una matriz de riesgo bajo el método COSO II, puesto que en la boutique La Casa del Bebe surge la necesidad de proponer un guía de gestión de riesgo que se pueda elaborar de acuerdo a las actividades que desempeña la boutique, dejando claro, cada uno de los métodos que se manipulará en la gestión de los riesgos detectados para su posterior preparación y valoración, de esta forma los propietarios, empleados, entre otros, tengan una idea de los riesgos y controles que pueden existir dentro de la boutique y que permite conocer que tan bien se encuentra preparada la boutique para enfrentar los impactos que conlleva los Riesgos Empresariales.

Haciendo referencia al párrafo anterior nace la necesidad de la preparación de una matriz de riesgo, mediante el enfoque COSO II. Debido a que este enfoque resalta los principales aspectos en la valoración al riesgo y estos son: establecimiento de objetivos, identificación de riesgo, respuesta a los riesgos. Se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa. Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización.

De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos. Debido a que se convierte en un aspecto muy importante en la boutique al instante de valorar los procesos y controles que ostenten a la empresa como tal, y de esta manera descubrir si existen debilidades que se interpongan y dificulten al cumplimiento de los objetivos y a la toma de decisiones para su posterior progreso.

La matriz de riesgos será la solución a la inseguridad que asecha a la boutique ya que es una herramienta donde se encuentra documentada toda la información más importante de las diferentes actividades que se suscitan en la boutique, teniendo como resultado una

evaluación de los riesgos de forma general e individual que ayudara a la realización de la matriz de forma eficaz.

La matriz no solo aporta a conocer cuáles son las actividades y procesos que más representan riesgos en la boutique, ya que por medio de esta podemos identificar y crear métodos que ayuden a prevenirlos de manera eficaz permitiéndonos implantar controles o simplemente mejorar los que ya existen para cumplir con los objetivos ahorrando recursos, y diseñando estrategias de gestión de riesgos para que estas sean analizadas y aprobadas por sus propietarios.

1.2. Importancia y Justificación

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de elaborar una matriz de riesgo, debido a que se convierte en un punto importante en las empresas al momento de evaluar los procesos y controles que posean y así detectar si existen debilidades que afecten al cumplimiento de los objetivos.

La Matriz de riesgo es considerada una herramienta donde se documenta todos los objetivos de una empresa ya sean estos estratégicos, de operaciones, de presentación de información y de cumplimiento, donde al final se llega a una evaluación de los riesgos de manera global e individual, y se llegan a elaborar actividades de control que permitirán mejorar los procesos que tengan un nivel de riesgo alto. Por ende realizar una matriz de forma correcta, ayudará al gerente propietario y sus colaboradores a tomar acciones correctivas de forma efectiva, para lograr la consecución de los objetivos.

La Matriz de riesgo, es un valor agregado que le dará a la empresa alternativas para poder mitigar y efectivizar los controles existentes, así como mejorar procedimientos que les ayude a cumplir los objetivos ahorrando recursos.

A través del presente trabajo de titulación, se pretende dar a conocer la importancia de la administración del riesgo empresarial por medio de la implementación de matrices de riesgos dentro de las empresas, pues aporta no solo a conocer cuáles son las actividades y procesos más riesgosos, sino que ayuda a identificar y crear nuevos métodos para prevenirlos, añadiendo controles o mejorando los existentes.

Se elaborará paso a paso la matriz de riesgo, permitiendo que el lector comprenda cada uno de los elementos que se va a utilizar en el transcurso del trabajo, además, se dejará

implementado este diseño de matriz como guía para otras empresas que necesiten mejorar sus controles internos y sistemas de información, ya que la gestión de riesgo es aplicable a cualquier tipo de empresa, sea ésta comercial, industrial o de servicios.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar una Matriz de Riesgo bajo el método COSO II para la toma de decisiones en la Boutique La Casa del Bebe ubicada en el Cantón La Troncal.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos internos y externos de la Boutique.
- Realizar una matriz de riesgos para la determinación de los riesgos inherentes de cada actividad.
- Facilitar las respuestas a los riesgos encontrados.

1.4. Descripción de la empresa

La Casa del Bebe es una empresa comercializadora de prendas de vestir, para niños y niñas cuya propietaria es la Sra. Nube Georgina Méndez Valverde que instauró sus actividades el 03 de mayo de 2005, con RUC # 0703138479001 en la ciudad de La Troncal provincia del Cañar, con domicilio en la Av. 25 de Agosto y Alfonso Andrade junto al Comercial Hugo Espinoza y Asociados S.A.

Boutique La Casa del Bebe al ser una persona natural no obligada a llevar contabilidad se rige bajo las leyes y reglamentos de los siguientes organismos de control:

- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)

Gráfico 1 Vista Principal de la Boutique La Casa del Bebe



1.5. Naturaleza y Características

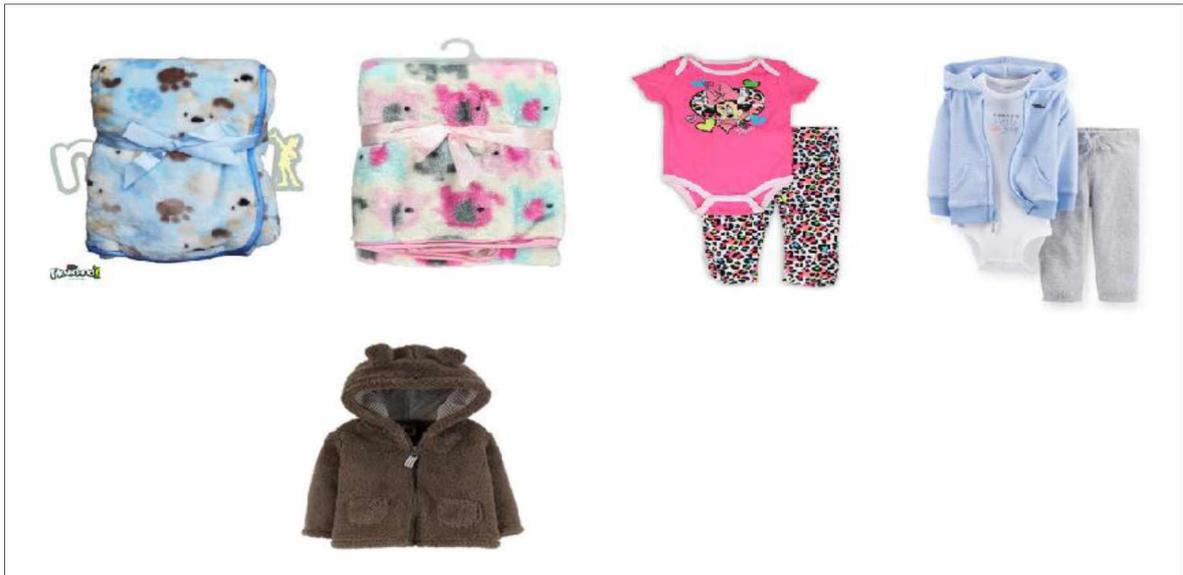
La boutique La Casa del Bebe es un negocio cuya actividad principal es la venta de una amplia variedad de prendas de vestir para bebés, niños y niñas de todas las edades en diferentes marcas, además proveer zapatos y mochilas escolares.

Entre los productos que más se destacan se encuentran los siguientes:

Ropa para bebés

- Conjuntos de 2 piezas
- Conjuntos de 3 piezas
- Capucha
- Chompas
- Colchas, etc.

Gráfico 2 Prendas de vestir para bebés



Ropa para niñas

- Blusas
- Faldas
- Faldas short
- Chompas
- Vestidos
- Enterizo
- Calzado escolar, etc.

Gráfico 3 Prendas de vestir para niñas



Ropa para niños

- Camisas
- Pantalones
- Camisetas
- Busos
- Chompas
- Bermudas
- Calzado escolar, etc.

Gráfico 4 Prendas de vestir para niños



Accesorios y calzado escolar

Gráfico 5 Accesorios y Calzado escolar



Entre las marcas de las prendas de vestir y accesorios que distribuye la boutique La Casa del Bebe están:

- Carter's
- Disney
- Guifer
- Fisher Price
- Zhiros entre otras

Gráfico 6 Distribuidor exclusivo de marcas americanas y nacionales



1.6. Reseña Histórica

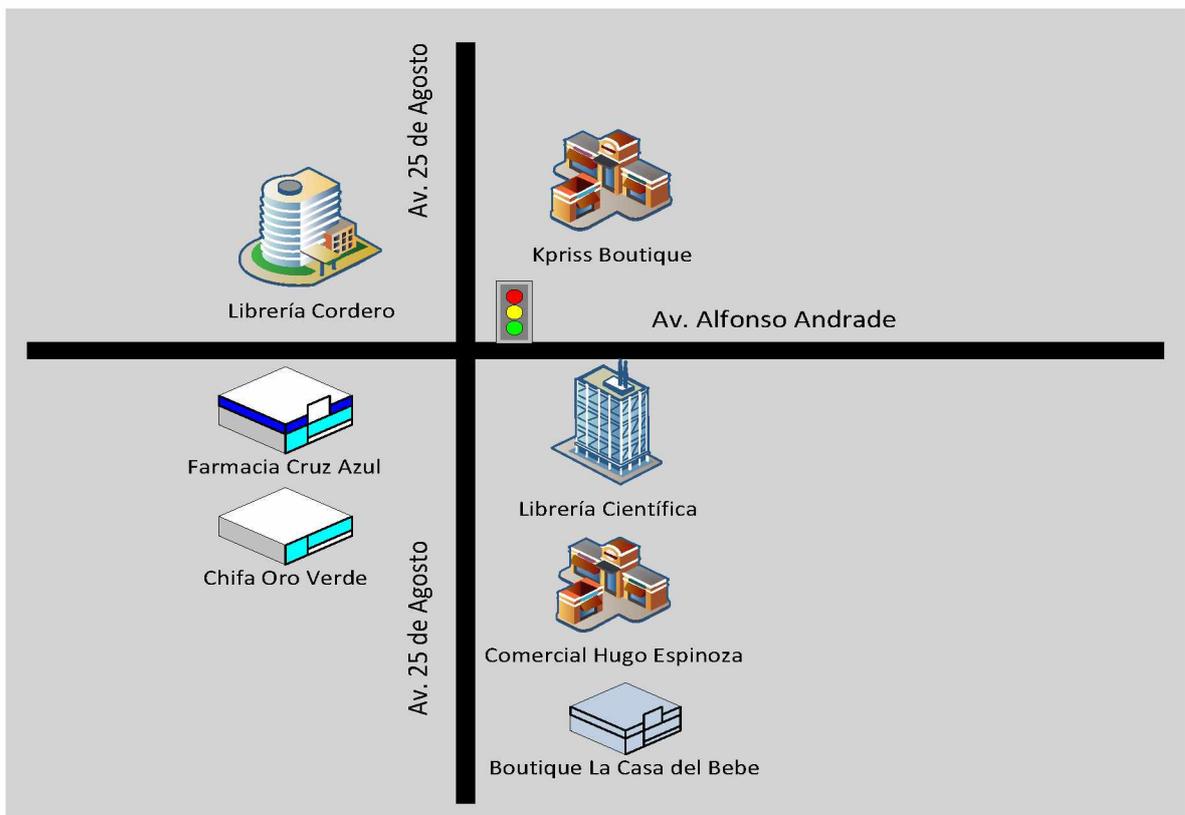
Inauguró su local comercial en 2005, en la calle Andrés F Córdova y 10 de Agosto cerca de la Iglesia Virgen de la Nube, iniciando con la venta de ropa solo para bebés. Posteriormente a mediados del año 2010 La casa del Bebe amplió su stock de mercadería con la incorporación de prendas de vestir para niños y niñas de entre 3 a 14 años, además incluyó la venta de accesorios como mochilas, loncheras y calzado escolar. En 2011 la boutique cambia de ubicación, mudándose a la Av. 25 de Agosto y Alfonso Andrade en el centro de la ciudad de La Troncal.

La boutique una vez que ya se ha instalado en su nuevo local comercial, la propietaria la Sra. Nube Méndez decide ampliar el giro del negocio, es decir apunta al mercado de ropa para damas y caballeros, aprovechando el espacio que le brinda su nuevo local.

1.7. Ubicación

La casa del bebe se encuentra ubicado en una zona estratégica favorable de comercialización, ya que se localiza en el centro de la ciudad de La Troncal entre sus 2 avenidas principales la Av. 25 de Agosto y Av. Alfonso Andrade, sector donde se encuentran centro comerciales de importancia con distintos giros de negocio que hacen atractivo el sector para los consumidores del Cantón La Troncal.

Gráfico 7 Croquis de ubicación geográfica de Boutique La Casa del Bebe



1.8. Visión

La visión significa la transición crítica de la misión firme y valores fundamentales al brioso y dinámico mundo de la estrategia. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de los que la empresa quiere ser finalmente, algo que pueda estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. (Niven, 2003)

Entonces la visión de la Boutique La Casa del Bebe es la siguiente:

Ser en el año 2019 la boutique líder en moda infantil, con mercadería de primera línea, siendo la primera opción en la mente del consumidor troncaleño.

1.9. Misión

Las declaraciones de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. (David, 2003)

Por lo tanto la misión de la Boutique La Casa del Bebe es la siguiente:

Boutique La Casa del Bebe, empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir de uso casual, informal y escolar con diseños modernos, cómodos y exclusivos para la población infantil, garantizando así, productos de óptima calidad con precios competitivos y asequibles al consumidor, generando confianza, credibilidad y responsabilidad.

1.10. Objetivos

- Incrementar el número de clientes.
- Posicionarnos en el mercado como la boutique infantil número uno de la zona.
- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total
- Ofrecer siempre nuestros productos a excelentes precios a comparación de nuestra competencia.
- Brindar elegancia, comodidad y estilo a toda nuestra clientela.

1.11. Políticas

- Venta de colecciones y diseños, de acuerdo a las tendencias de moda, colores y estilos.
- La innovación, es el principal recurso que utilizamos para satisfacer los requerimientos del cliente.
- La política de crédito es de 3, 6, 9, y 12 meses sin intereses con cualquier tarjeta de crédito de todos nuestros productos.

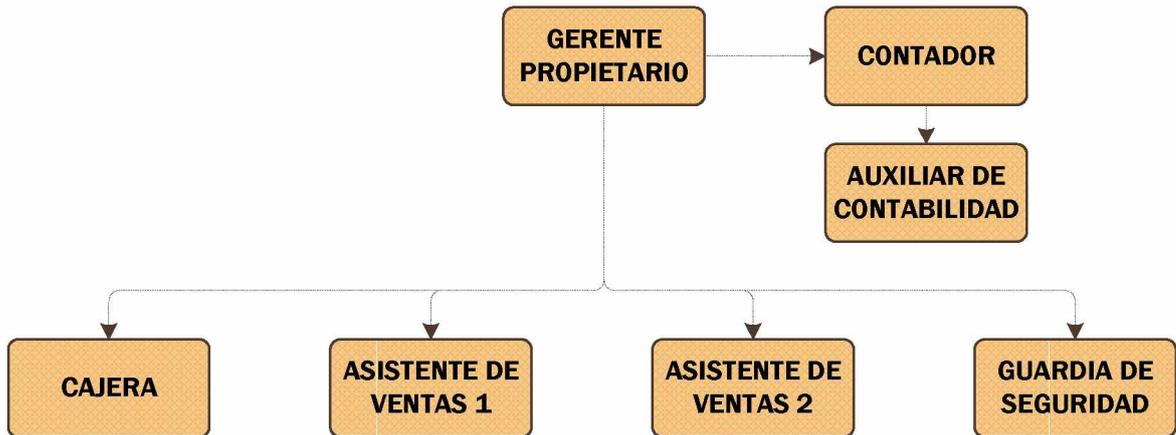
1.12. Valores

- Servicio al cliente
- Confianza
- Creatividad

- Responsabilidad
- Ética profesional

1.13. Organigrama

Gráfico 8 Organigrama Boutique La Casa del Bebe



CAPITULO II
MARCO TEÒRICO

2. Marco Teórico: Elaboración de una matriz de riesgo

2.1. Que es el riesgo

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas. (Estupiñan, 2006)

En el campo empresarial el riesgo se asocia con la incertidumbre de un resultado, el cual puede ser negativo al ocasionar pérdidas materiales o inmateriales, o positivo si se convierte en oportunidad de obtener ganancias. (Mirabal, 2004)

2.2. Riesgos Empresariales

2.2.1. Tipos de riesgos

La teoría clásica del riesgo clasifica al mismo, según su tipo de resultado, en dos categorías:

- Riesgo Puro
- Riesgo Especulativo

2.2.1.1. Riesgo Puro

Se define al riesgo puro (también conocido como riesgo de accidentes o hazard risk) como aquel asociado a exposiciones a pérdidas originado por eventos accidentales que, al materializarse, sólo pueden tener dos posibles resultados:

- Pérdidas
- No pérdidas

Utilizando la clasificación del Insurance Institute of America (AICPCU-IIA), éstos se dividen en 4 grupos:

- Propiedades
- Personas
- Responsabilidades
- Beneficio

2.2.1.2. Riesgo Especulativo

Se define al riesgo especulativo (también conocido como riesgo financiero o riesgo de incertidumbre) como aquel asociado a eventos que, al materializarse, pueden tener tres tipos posibles de resultados:

- Pérdida
- Ni pérdida ni ganancia
- Ganancia

Utilizando la clasificación de la Internacional Organization of Securities Commissions (IOSCO), estos se dividen en 7 grupos:

- Mercado
- Crédito
- Liquidez
- Operacional
- Legal
- Sistémico
- Reputación (Mirabal, 2004)

Se entiende como **riesgo de mercado** la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También se puede definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolios se mueva adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores. (De Lara Haro, 2005)

El **riesgo de crédito** es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

El **riesgo de liquidez** se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés; y el manejo de activos y pasivos (Asset-Liability Management) se convierte en una de las

ramas de la administración de riesgos que cubre este aspecto. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo se presenta en situaciones de crisis, cuando en los mercados hay únicamente vendedores. (De Lara Haro, 2005)

El **riesgo legal** se refiere a la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir, por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación.

El **riesgo operativo** es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por faltas de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave. (De Lara Haro, 2005)

El **riesgo de reputación** es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes considerarán eventualmente cambiar de institución. (De Lara Haro, 2005)

2.3. Eventos – Riesgos y Oportunidades

Un evento es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez. Los eventos de signo negativo constituyen riesgos. Por tanto, un riesgo se define como sigue:

Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos.

Los eventos con impacto negativo impiden la creación del valor o erosionan el valor existente. Ejemplos de esto lo constituyen las averías de la maquinaria, un incendio o

pérdidas de crédito. Este tipo de eventos pueden derivarse de condiciones aparentemente positivas, como, por ejemplo, cuando la demanda de productos por los clientes supera a la capacidad productiva, provocando fallos al atender las solicitudes de los compradores, la erosión de la fidelidad del cliente y el declive de pedidos futuros.

Los eventos con impacto positivo pueden compensar otros impactos negativos o representar oportunidades. Una oportunidad se define como sigue:

Oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos.

Las oportunidades refuerzan la creación de valor o su conservación. La dirección las revierte hacia la estrategia o los procesos de fijación de objetivos, para que se puedan formular acciones que aprovechen las oportunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.4. Enfoque COSO II

El E.R.M. del COSO II, conocido como standard para efectuar con la sección 404 de la ley Sarbanes-Oxley, por esto, se realiza una síntesis del E.R.M. COSO II, también como la aplicación a la labor de auditoría de las diferentes empresas, en la cual se puede aplicar un apoyo de asesoría fundamental a las administraciones de las diferentes organizaciones como un verdadero valor agregado de sus labores, como es el caso en las auditorías internas, representativas en el sector Público y Privado en su dirección y manejo por contadores públicos. (Estupiñan, 2006)

2.4.1. Definición

“Paso realizado por el consejo de presidentes, la administración y demás personal de la empresa, designando tácticas y por medio del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad.”

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

1. Un proceso, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

2. Efectuado por gente no es solamente política, estudio y forma, sino que involucra gente en cada nivel de una organización.
3. Aplicado en la definición de la estrategia.
4. Aplicado a través de la administración en cada nivel y unidad, incluye asumir un punto de vista de portafolio de los riesgos a nivel de la entidad.
5. Diseñado para identificar los eventos que potencialmente afectan la entidad y para administrar los riesgos dentro del apetito por los riesgos.
6. Provee seguridad razonable para la administración y para la junta de una entidad.
7. Orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas pero al mismo tiempo se sobreponen unas con otras.

La definición captura los conceptos fundamentales que son claves sobre la manera como las compañías y otras organizaciones administran el riesgo, proveyendo una base para la aplicación a través de diferentes tipos de organizaciones y sectoriales. Se centra directamente en el logro de los objetivos de la entidad y ésta provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial. (Estupiñan, 2006)

2.4.2. Beneficios de la E.R.M.

Toda empresa con o sin ánimo de beneficio maneja un entorno fuera de riesgos, y el E.R.M. no crea tal entorno, sin embargo. Si representa beneficios importantes para operar más efectivamente en entornos llenos de riesgos, representando capacidad enriquecida para:

- a) Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia;
- b) Vincular crecimiento, riesgo y retorno;
- c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo;
- d) Disminuir confusiones y pérdidas de carácter operacionales;
- e) Encontrar y administrar los riesgos;
- f) Proveer respuestas integradas para los riesgos múltiples;
- g) Sopesar oportunidades
- h) Racionalizar el capital.

E.R.M. es una metodología orientada a lograr benchmarking o generación de valor para los dueños o accionistas y hacia la estabilidad de la empresa y de su perfil en un futuro, es decir para que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores,

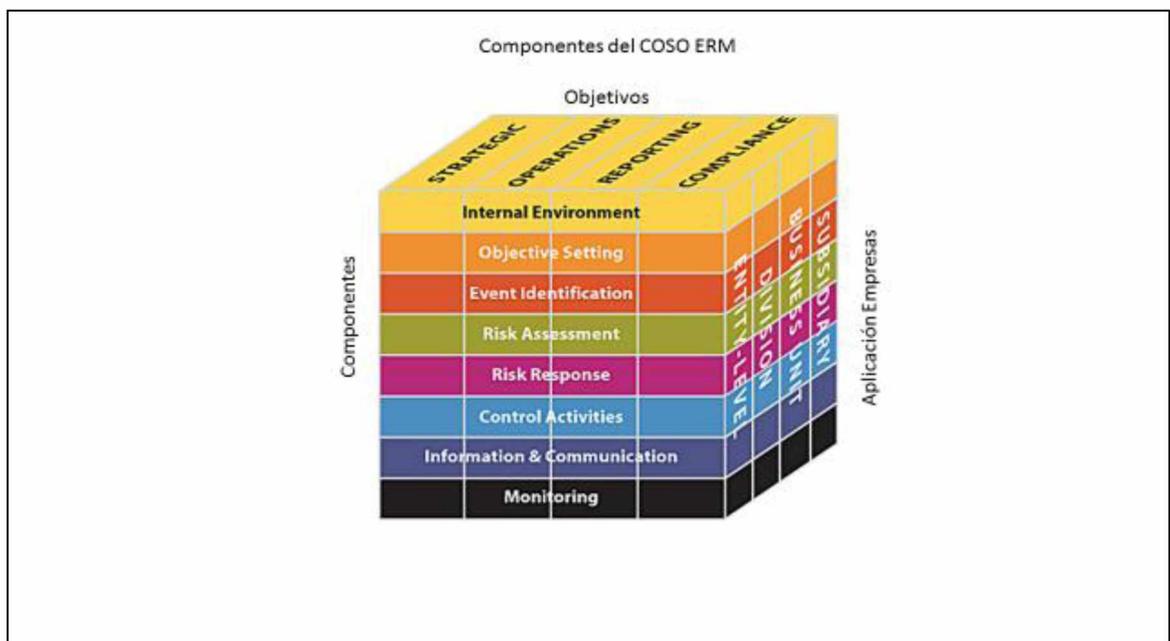
sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y para mantener la reputación corporativa. (Estupiñan, 2006)

2.5. Componentes del Enfoque COSO II

El E.R.M. determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestra cómo la alta gerencia opera un negocio, y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

1. El entorno interno
2. Definición de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo.

Gráfico 9 COSO ERM



2.5.1. Entorno Interno

Es el apoyo de todos los otros elementos del E.R.M., creando orden y estableciendo adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos,

como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

Además este componente, influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, de los sistemas de información y comunicación, y del monitoreo de las operaciones.

Existen varios elementos importantes que influyen dentro del ambiente interno, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse como son los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, el estilo de operación de la administración, la manera de asignar autoridad y responsabilidad, la filosofía de la administración del riesgo. En cuanto a la administración del riesgo empresarial E.R.M. identifica también el apetito que por el riesgo tiene la entidad y la cultura de riesgo, integrándolos con las iniciativas que se plantean en el desarrollo de la aplicación de las prácticas dentro de la administración de riesgos empresariales. (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes al entorno interno de la gestión de riesgos corporativos:

Filosofía de la gestión de riesgos

- La filosofía de la gestión de riesgos de la entidad representa las convicciones y actitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad contempla el riesgo en todas sus actividades
- Refleja los valores de la entidad, influyendo en su cultura y estilo operativo
- Afecta a cómo se aplican los componentes de la gestión de riesgos corporativos, incluyendo la identificación de eventos, los tipos de riesgo aceptado y la gestión de riesgos
- Está bien desarrollada, entendida y aceptada por el personal de la entidad
- Se ha integrado en las declaraciones de políticas de la entidad, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones
- La dirección refuerza la filosofía no sólo con palabras, sino también con acciones cotidianas.

Riesgo aceptado

- El riesgo aceptado por la entidad refleja su filosofía de gestión de riesgos e influye en la cultura y estilo operativo

- Se tiene en consideración en el establecimiento de la estrategia, que queda en línea con el riesgo aceptado.

Consejo de Administración

- El consejo es activo y posee una adecuada experiencia directiva y técnica y de otro tipo, junto con la mentalidad necesaria para realizar sus funciones supervisoras
- Está preparado para cuestionar y fiscalizar las actividades de la dirección, presentar perspectivas alternativas y actuar contra el dolo
- Tiene al menos una mayoría de consejeros externos e independientes
- Proporciona la supervisión de la gestión de riesgos corporativos y es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él.

Integridad y valores éticos

- Las normas de conducta de la entidad reflejan la integridad y valores éticos
- Los valores éticos no sólo se comunican, sino que también van acompañados de una orientación explícita sobre lo que es correcto o incorrecto
- La integridad y los valores éticos son comunicados a través de un código formal de conducta
- Los canales ascendentes de comunicación existen cuando los empleados se sienten cómodos aportando información relevante
- Las sanciones se aplican a los empleados que violan el código. Los mecanismos animan al empleado a presentar denuncias por sospechas de violaciones y se toman acciones disciplinarias contra empleados que conscientemente optan por no informar sobre ellas
- La integridad y los valores éticos se comunican a través de acciones de la dirección y sus ejemplos.

Compromiso con las competencias

- Las competencias de los empleados de la entidad reflejan los conocimientos y habilidades necesarios para realizar las tareas asignadas
- La dirección alinea las competencias y el coste.

Estructura organizativa

- La estructura organizativa define las áreas clave de responsabilidad

- Establece las líneas de información
- Se desarrolla teniendo en cuenta la dimensión de la entidad y la naturaleza de sus actividades
- Permite una gestión eficaz de riesgos corporativos.

Delegación de autoridad y responsabilidad

- Ambos tipos de delegación marcan los límites de la autoridad y establecen hasta qué punto se confiere ésta a los equipos y personas y se les anima a usar su iniciativa para abordar temas y resolver problemas
- Las asignaciones correspondientes establecen las relaciones de información y los protocolos de autorización
- Las políticas describen las prácticas empresariales adecuadas, el conocimiento y experiencia del personal clave y los recursos asociados
- Las personas conocen cómo sus acciones se relacionan entre sí y contribuyen a la consecución de objetivos.

Normas de recursos humanos

- Estas normas abordan la contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, compensación y acciones correctoras e impulsan los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencias
- Las acciones disciplinarias transmiten el mensaje de que las violaciones del comportamiento esperado no serán toleradas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.2. Definición de Objetivos

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, selecciona estrategias y establece objetivos relacionados, alineados y vinculados con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, ayudando a la efectividad en la presentación de reportes o informes internos y externos (financiera y no financiera), como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados. (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes a la definición de objetivos de la gestión de riesgos corporativos:

Objetivos estratégicos

- Los objetivos estratégicos de la entidad establecen objetivos de alto nivel, en línea con su misión / visión y dando apoyo a ésta
- Reflejan las decisiones estratégicas de la dirección respecto a cómo la entidad pretenderá crear valor para sus grupos de interés
- La dirección identifica los riesgos asociados a las decisiones estratégicas y considera sus implicaciones

Objetivos conexos

- Los objetivos conexos apoyan la estrategia seleccionada, relativa a todas las actividades de la entidad
- Cada nivel de objetivos está vinculado a objetivos más específicos que fluyen en cascada por toda la organización
- Los objetivos son fácilmente comprensibles y medibles
- Están en línea con el riesgo aceptado

Objetivos seleccionados

- La dirección tiene un proceso que alinea los objetivos estratégicos con la misión de la entidad, asegurando que los objetivos estratégicos y relacionados son consecuentes con el riesgo aceptado por la entidad

Riesgo aceptado

- El riesgo aceptado por la entidad es la guía principal para establecer la estrategia
- Orienta la dotación de recursos
- Alinea a la organización, personas, procesos e infraestructura

Tolerancias al riesgo

- Las tolerancias al riesgo son medibles, preferiblemente en las mismas unidades que los objetivos conexos
- Están en línea con el riesgo aceptado (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.3. Identificación de Eventos

La Dirección examina que existen indecisiones que no se puede conocer con certeza cuándo, dónde y cómo ocurrirá un evento, o si ocurrirá su resultado, existiendo factores internos⁶ y externos que afectan la ocurrencia de un evento.

La metodología de identificación de eventos pueden comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo, como la identificación de eventos pasados (cesación de pagos, cambios en los precios, pérdidas por accidentes) y futuros (cambios demográficos, mercados nuevos y acciones de los competidores). Las técnicas que se centran en las planeaciones consideran asuntos como cambios demográficos, mercados nuevos y acciones de los competidores. Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o de ambos, representando los primeros riesgos inmediatos, mediatos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del E.R.M.

Dentro de las metodologías que se aplican para la examinación de eventos, las mismas que se aplican de parte de varias firmas de auditores y dentro de las metodologías internas de la empresa son las matrices “análisis PETS o GESI8”, “análisis FODA o DOFA”, y “matriz de comprensión e identificación de riesgos”. (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes a la identificación de eventos de la gestión de riesgos corporativos:

Eventos

- La dirección identifica los eventos potenciales que afectan a la implantación de la estrategia o a la consecución de los objetivos – aquéllos que pueden tener un impacto positivo o negativo o de ambos tipos
- Se tienen en cuenta incluso los eventos con una posibilidad de ocurrencia relativamente baja siempre que su impacto sobre la consecución de algún objetivo sea importante

Factores influyentes

- La dirección reconoce la importancia de entender los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden emanar de ellos
- Se identifican los eventos tanto a nivel de entidad como de actividad

Técnicas de identificación de eventos

- Las técnicas aplicadas miran tanto al pasado como al futuro
- La dirección selecciona técnicas adecuadas para su filosofía de gestión de riesgos y asegura que la entidad desarrolla las capacidades de identificación de eventos
- La identificación de los eventos es sólida, formando la base de la evaluación de riesgos y los componentes de respuesta a ellos

Interdependencias

- La dirección entiende cómo los eventos se relacionan entre sí

Distinción entre riesgos y oportunidades

- Los eventos con impactos negativos representan riesgos, que la dirección evalúa y a los cuales responde
- Los eventos que representan oportunidades son canalizados hacia el proceso de establecimiento de estrategia y objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.4. Valoración de Riesgos

Le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de probabilidad (la posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (son más objetivos).

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los hechos que se relacionan directamente con la contabilidad como las captaciones, colocaciones, aportes de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas (**riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario**); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión **riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales** (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes a la valoración de riesgos de la gestión de riesgos corporativos:

- Al evaluar los riesgos, la dirección considera los eventos esperados e inesperados

Riesgo inherente y residual

- La dirección evalúa los riesgos inherentes previamente
- Una vez desarrolladas las respuestas, la dirección considera el riesgo residual

Estimación de probabilidad e impacto

- Los eventos potenciales son evaluados desde dos perspectivas: probabilidad e impacto
- Al evaluar el impacto, la dirección normalmente utiliza la misma unidad de medición, u otra coherente, que la empleada para el objetivo
- El horizonte temporal aplicado para evaluar los riesgos debería ser consecuente con el horizonte de tiempo de la estrategia y objetivos correspondientes

Técnicas de evaluación

- La dirección usa una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas
- Las técnicas apoyan el desarrollo de una evaluación compuesta de los riesgos

Relaciones entre los eventos

- Donde existe una correlación entre eventos o donde se combinen e interaccionen, la dirección los evalúa en conjunto. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.5. Respuesta al Riesgo

Examina y valora las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes del componente respuesta al riesgo de la gestión de riesgos corporativos:

Al responder a los riesgos, la dirección considera entre evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo

Evaluación de posibles respuestas

- Las respuestas se evalúan con la intención de alinear el riesgo residual y las tolerancias al riesgo de la entidad
- Al evaluar las respuestas a los riesgos, la dirección considera sus efectos sobre la probabilidad y el impacto
- La dirección considera sus costes y beneficios, además de las nuevas oportunidades

Respuestas seleccionadas

- Las respuestas elegidas por la dirección están diseñadas para enmarcar la probabilidad de riesgo esperada y el impacto dentro de las tolerancias de riesgo
- La dirección considera los riesgos adicionales que pueden derivarse de una respuesta

Perspectiva de carteras de riesgos

- La dirección considera los riesgos desde la perspectiva de toda la entidad o la de carteras de riesgos
- La dirección determina si el perfil de riesgo residual de la entidad es consecuente con su riesgo aceptado global (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.6. Actividades de Control

Son las políticas y procesos que aseguran que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de negocio. Se clasifican en controles generales y de aplicación.

Controles generales representan la infraestructura de la tecnología, seguridad y adquisición de los hardwares; y el desarrollo y mantenimiento de los softwares; y los controles de aplicación aseguran complejidad, exactitud, autorización y validez de la base de datos. (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes al componente actividades de control de la gestión de riesgos corporativos:

Integración con la respuesta a los riesgos

- La dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de modo adecuado y oportuno
- La selección o revisión de las actividades de control incluye la consideración de su relevancia y adecuación a las respuestas a los riesgos y al objetivo relacionado
- Al seleccionar las actividades de control, la dirección considera cómo se interrelacionan las actividades de control

Tipos de actividades de control

- La dirección selecciona entre varios tipos de actividades de control, incluyendo los controles de detección, manuales, informáticos y de gestión.

Políticas y procedimientos

- Las políticas se implantan de forma meditada, consciente y coherente
- Los procedimientos se llevan a cabo con un enfoque claro y permanente sobre las condiciones hacia las que se orienta la política
- Las condiciones identificadas como resultado del procedimiento son investigadas y se toman las acciones correctoras adecuadas

Controles informáticos

- Se implantan adecuados controles generales y de aplicaciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.7. Información y Comunicación

Utiliza toda la información de fuentes internas y externas, en una forma y en una franja de tiempo que le permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, hacia abajo o a través y hacia arriba en la entidad. En todos los niveles, se requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y lograr los objetivos. (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes al componente información y comunicación de la gestión de riesgos corporativos:

Información

La información relevante se obtiene de fuentes internas y externas

La entidad capta y usa los datos históricos y actuales, según necesidad, para apoyar una gestión eficaz de riesgos corporativos

La infraestructura de información convierte los datos no tratados en información relevante que ayuda al personal a realizar su gestión de riesgos corporativos y otras responsabilidades. La información se facilita con profundidad, forma y marco temporal adecuados para que resulte disponible, utilizable y vinculada a responsabilidades definidas –incluyendo la necesidad de identificar y evaluar el riesgo y responder al mismo

Los datos e información fuente son fiables y facilitados a tiempo en el lugar adecuado para permitir una toma eficaz de decisiones

La oportunidad del flujo de información es coherente con el ritmo de cambios en los entornos externos e internos de la entidad

Los sistemas de información cambian según se necesite para apoyar a los objetivos nuevos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

Comunicación

La dirección proporciona una comunicación específica y directa relativa a las expectativas de comportamiento y responsabilidades del personal, incluyendo una nítida exposición de la filosofía y enfoque de gestión de riesgos corporativos de la entidad y una clara delegación de autoridad

La comunicación sobre procesos y procedimientos está en línea con la cultura deseada y se ajusta a ella

Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que la gestión de riesgos corporativos ha de tomarse en serio

El personal sabe cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás, permitiéndoles reconocer los problemas, determinar sus causas y tomar acciones correctoras. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

- El personal sabe qué comportamiento se considera aceptable y no aceptable
- Existen canales abiertos de comunicación y una disposición a escuchar y el personal cree que sus superiores realmente desean conocer los problemas y que los abordarán eficazmente
- Hay canales de comunicación independientes de las líneas normales de información y el personal entiende que no habrá represalias por trasladar información relevante
- Un canal abierto de comunicaciones existe entre la alta dirección y el consejo de administración, siendo comunicada oportunamente la información adecuada
- Están abiertos unos canales externos de comunicaciones y a través de ellos los clientes y proveedores pueden facilitar información significativa
- La entidad comunica la información relevante a los reguladores, analistas financieros y otros terceros. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

2.5.8. Monitoreo Ongoing

Paso que considera la presencia como el funcionamiento de sus mecanismos y la calidad de su trabajo en su lapso. Se puede realizar mediante actividades de ongoing o a través de evaluaciones separadas, los dos aseguran que la administración de riesgos continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

Para un adecuado Monitoreo el COSO II estableció las siguientes reglas de monitoreo:

1. Obtención de evidencia de que existe una cultura a la identificación del riesgo.
 2. Si las comunicaciones externas corroboran las internas.
 3. Si se hacen comparaciones periódicas
 4. Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
 5. Si las formaciones suministran realidad de lograr un conocimiento del riesgo.
 6. Si el personal cumple las normas y procedimientos y es cuestionado.
 7. Si son confiables y efectivas las actividades de la auditoría interna y externa.
- (Estupiñan, 2006)

Principios claves inherentes al monitoreo ongoing de la gestión de riesgos corporativos:

La dirección determina, a través de actividades permanente de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas, si el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos sigue siendo eficaz

Actividades permanentes de supervisión

Las actividades permanentes de supervisión están integradas en las operaciones normales y recurrentes de la entidad realizadas durante el transcurso normal del negocio

Se llevan a cabo en tiempo real y reaccionan dinámicamente ante las condiciones cambiantes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

Evaluaciones independientes

- Las evaluaciones independientes se centran directamente en la eficacia de la gestión de riesgos corporativos y proporcionan una oportunidad para considerar la efectividad de las actividades de supervisión permanente.
- El evaluador entiende cada una de las actividades de la entidad y cada componente de la gestión de riesgos corporativos que está siendo abordado
- El evaluador analiza el diseño de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y los resultados de las pruebas realizadas frente al trasfondo de normas establecidas por la dirección, determinando si dicha gestión proporciona una seguridad razonable respecto a los objetivos fijados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

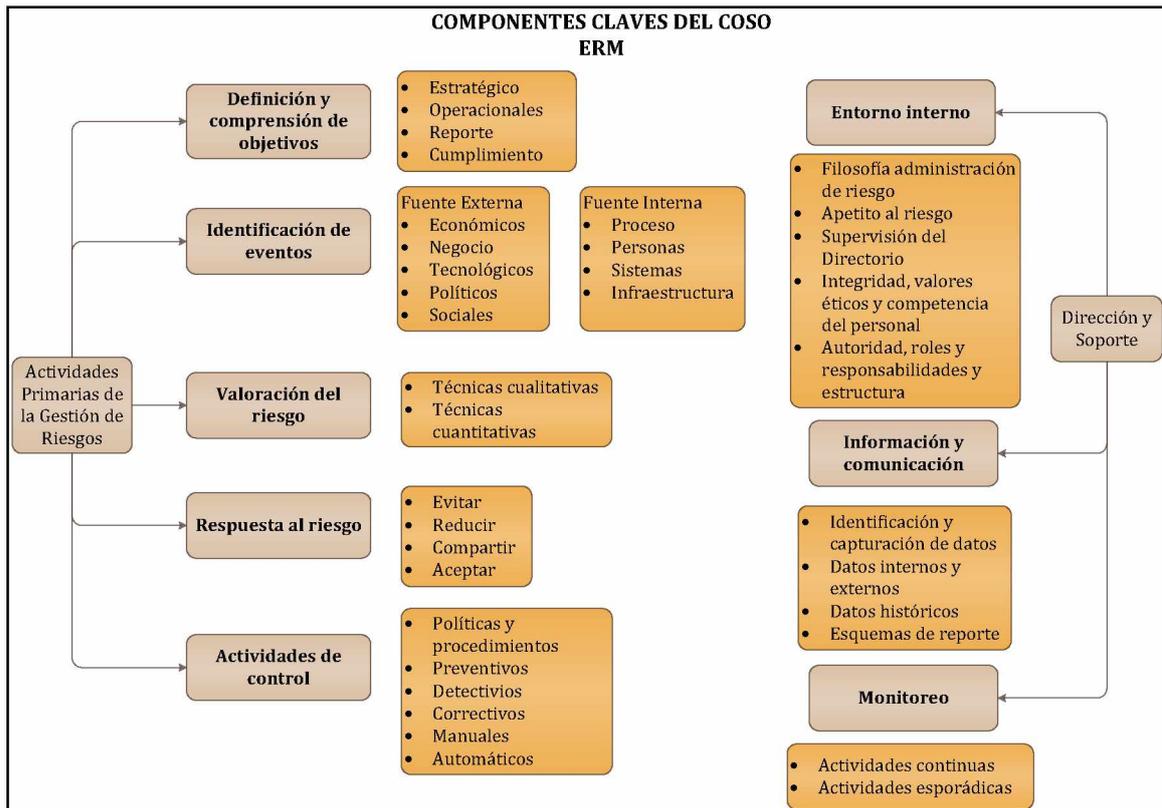
Información de deficiencias

- Las deficiencias informadas desde fuentes internas o externas se consideran cuidadosamente por sus implicaciones para la gestión de riesgos corporativos y se adoptan las acciones correctoras adecuadas
- Todas las deficiencias identificadas que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y alcanzar sus objetivos establecidos se comunican a aquellas personas en posición de efectuar las acciones necesarias
- No sólo se informa de las transacciones o eventos investigados y corregidos, sino que también se vuelven a evaluar los procedimientos subyacentes potencialmente defectuosos

- Se establecen protocolos para identificar qué información es necesaria a un nivel determinado para tomar decisiones eficazmente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

Resumiendo

Gráfico 10 Componentes claves del COSO ERM



Fuente: Rafael Ruano Diez Socio – PricewaterhouseCoopers **COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno**

2.6. Matriz de Riesgo Empresarial

2.6.1. Concepto

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los

riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

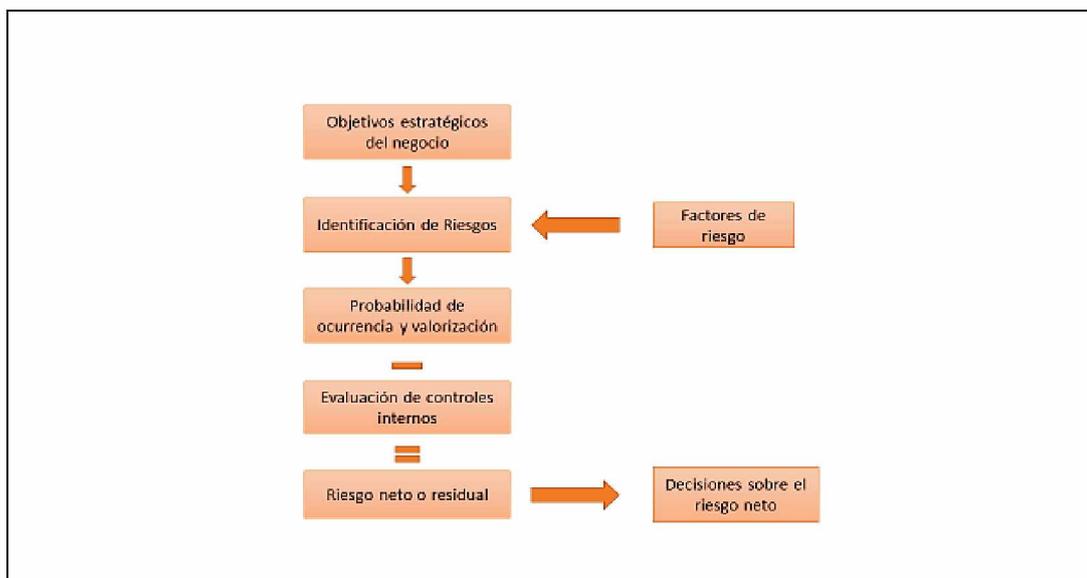
La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad.

Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

2.6.2. ¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

Gráfico 11 Fases para la elaboración de una Matriz de Riesgo



Fuente: SIGWEB el portal de los expertos en prevención de riesgos de Chile. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de <http://www.sigweb.cl/sitio/informacion-tecnica/matrices-de-riesgos/>

Seguidamente, una vez formadas todas las acciones, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo o riesgos inherentes”. El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios. Los riesgos inherentes al negocio de las entidades financieras pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

El siguiente paso consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad. La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

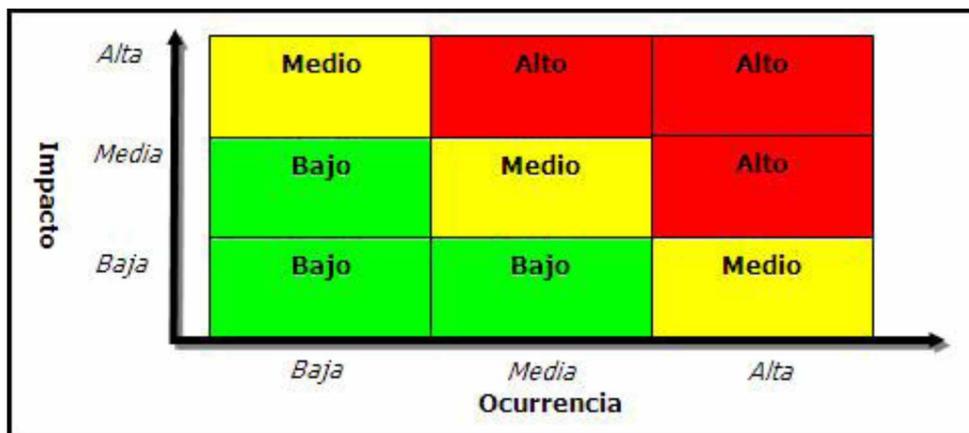
La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

Las evaluaciones, cualitativa y cuantitativa, se puede complementar en el trascurso del trabajo de estimar la probabilidad de riesgo. Al respecto, debe notarse que si bien la

valoración de riesgo contenida en una matriz de riesgo es mayormente de tipo cualitativo, también se utiliza un soporte cuantitativo basado en una estimación de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4) o alta (5)), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad. En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

Gráfico 12 Valoración de Riesgo en función de la Probabilidad e Impacto



Fuente Vallejos, Andrea. Business Risk Management. SMS - San Martín, Suarez y Asociados. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de <http://www.iprofesional.com/notas/124234-Cules-son-las-ventajas-de-una-evaluacin-continua-de-riesgos-y-de-gestin>

Valorizado los riesgos se procede a evaluar la calidad de la gestión, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

Por ejemplo una tabla de apreciación más efectiva de los controles puede ser a un rango como el siguiente:

Tabla# 1 Escala de Valoración de Efectividad

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Demasiado	5

Finalmente, se calcula el “riesgo neto o residual”, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo para calcular el riesgo neto o residual utilizando escalas numéricas de posición de riesgo:

Tabla# 2 Calculo del Riesgo Residual

Actividad I	Nivel de riesgo	Calidad de gestión			Riesgo residual (**)
		Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo Inherente I	5	Control 1	3	3,6	1,38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 2	4	Control 1	5	4,25	0,94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 3	4	Control 1	3	3,6	1,11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 4	3	Control 1	5	3,5	0,85
		Control 2	2		
Perfil de Riesgo (Riesgo Residual total) (***)					1,07

(*) Promedio de los datos de efectividad

(**) Resultado de la división entre nivel de riesgo / Promedio de efectividad

(***) Promedio: Se considera un mismo peso de ponderación a los RI. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

En la tabla antepuesta se muestra en forma consolidada, todos los riesgos propios a una actividad o línea de negocio, el nivel o grado de riesgo ordenado de mayor a menor nivel de riesgo (priorización); las medidas de control ejecutadas con su categorización promedio y finalmente, se expone el valor del riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo de la línea de negocio.

Como se habrá podido observar la matriz de riesgo tiene un enfoque principalmente cualitativo, para lo cual es preciso que quienes la construyan tengan experiencia, conocimiento profundo del negocio y su entorno y un buen juicio de valor, pero además es requisito indispensable la participación activa de todas las áreas de la entidad. (SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión, 2011)

CAPITULO III

APLICACIÒN PRÀCTICA DE LA INVESTIGACIÒN

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACION

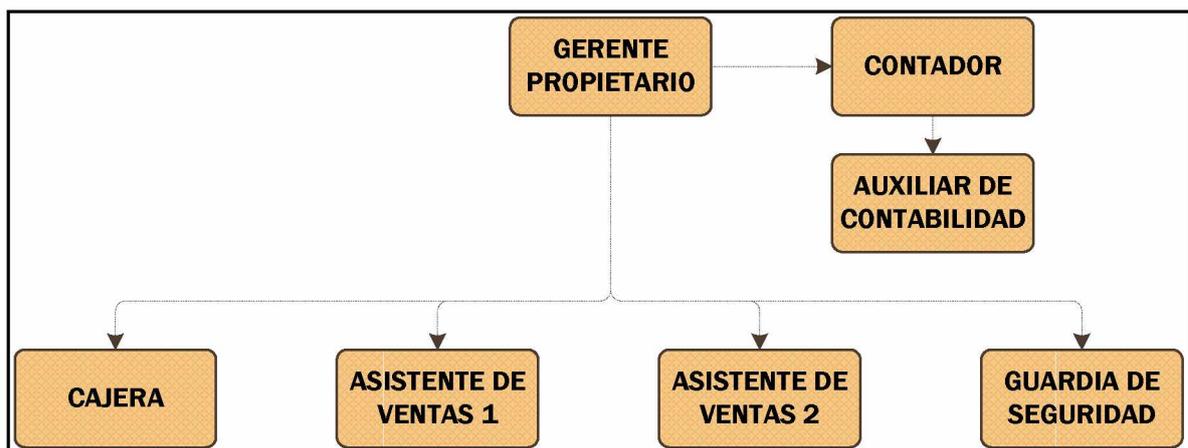
3.1. Elaboración de la matriz de riesgo

Para demostrar el proceso de una evaluación de riesgos por medio de matrices, se seleccionó el caso práctico aplicado a una boutique que se dedica a la venta de prendas de vestir para bebés denominada LA CASA DEL BEBÈ, la cual tiene diez años de operaciones en el mercado troncaleño.

Para dar énfasis a la presente investigación se utilizará como metodología de referencia el marco definido por el Committee of Sponsoring Organization (COSO) del Treadway Commission, en septiembre 2004, que en español significa (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) y definido en el Capítulo II de este documento. La intención del trabajo es establecer que la utilización de la matriz de riesgos facilita la evaluación y determinación de los acontecimientos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la identificación de oportunidades que pueden estar pasándose por alto.

3.2. Entorno Interno

El entorno interno se resume a continuación y es importante comenzar con la estructura organizacional de la empresa:



El área administrativa depende directamente del Gerente General, y está conformado por el Contador y un Auxiliar Contable, quienes se encargan de la parte contable y tributaria de la boutique la Casa del Bebe.

El área de comercialización está conformada por una cajera y 2 asistentes de venta, quienes se encargan de realizar la venta de los productos y efectuar los respectivos cobros.

Integridad y Valores éticos de la boutique

Tabla# 3 Integridad y Valores Éticos de La Casa del Bebe

No.	Concepto	Descripción
1	Servicio al cliente	Ofrecer una atención de calidad y calidez al cliente
2	Confianza	Brindar prendas de vestir de la más alta fiabilidad en cuanto a costura y durabilidad de las mismas, ofreciendo prendas de excelentes marcas comerciales.
3	Creatividad	Ofertar al mercado prendas de vestir con innovadores diseños y estilos para niños de todas edades.
4	Responsabilidad	Vender productos de la más alta calidad y a excelentes precios
5	Ética Profesional	Todas las transacciones de compra y venta de prendas de vestir se harán respetando todas las formalidades que ameritan el caso, sin causar perjuicio ni a clientes, ni a proveedores, siempre se actuara con transparencia y honestidad

3.3. Definición de Objetivos

El gerente propietario, con el apoyo del área administrativa, han establecido los siguientes objetivos para la boutique:

3.3.1. Objetivos estratégicos

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

La misión de la boutique La Casa del Bebe es:

Boutique La Casa del Bebe, empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir de uso casual, informal y escolar con diseños modernos, cómodos y exclusivos para la población infantil, garantizando así, productos de óptima calidad con precios competitivos y asequibles al consumidor, generando confianza, credibilidad y responsabilidad.

La visión de la boutique La Casa del Bebe es:

En el año 2019 ser la boutique en líder en moda infantil, con mercadería de primera línea, siendo la primera opción en la mente del consumidor troncaleño.

Los objetivos estratégicos han sido definidos de la siguiente manera:

- Incrementar el número de clientes.
- Posicionarnos en el mercado como la boutique infantil número uno de la zona.
- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes para brindar una satisfacción total
- Ofrecer siempre nuestros productos a excelentes precios a comparación de nuestra competencia.
- Brindar elegancia, comodidad y estilo a toda nuestra clientela.

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

3.3.2. Objetivos de operaciones

- Identificar a los clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo para influir en las decisiones de compra de prendas de vestir
- Cumplir o exceder las metas de ventas de una manera eficiente
- Resolver las inquietudes de los clientes eficientemente sobre marcas y estilos.
- Disponer y ordenar las cantidades apropiadas de las prendas de vestir y en el tiempo apropiado
- Capacitar al personal de la boutique adecuadamente para que cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva

3.3.3. Objetivos de presentación de informes

- Suministrar los reportes financieros e información en forma correcta y oportuna bajo las normativas vigentes por parte del departamento de contabilidad

- Reducir las cuentas incobrables de la boutique en un 2%

3.3.4. Objetivos de cumplimiento

- Cumplir con las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales aplicables a la boutique
- Verificar que todo el personal de la boutique reciba las prestaciones y beneficios que por ley correspondan recibir.

3.4. Identificación de Eventos Potenciales

Para identificar los riesgos potenciales, el Departamento Administrativo ha implementado la técnica de enumeración de eventos, apoyados en la identificación de eventos sufridos en el pasado y los posibles riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad. El inventario de eventos determinado se resume a continuación:

Tabla# 4 Identificación de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Operaciones

OBJETIVOS DE OPERACIONES	
OBJETIVOS	EVENTOS - RIESGOS
Identificar a los clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo para influir en las decisiones de compra de prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los precios incoherentes o no disponibles, al igual que la información de los productos.
Cumplir o exceder las metas de ventas de una manera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Los vendedores carecen del conocimiento de las características de las prendas. • Los vendedores no se desenvuelvan eficientemente
Resolver las inquietudes de los clientes eficientemente sobre marcas y estilos.	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos estén desactualizados • Personal de venta no está capacitado
Disponer y ordenar las cantidades apropiadas de las prendas de vestir y en el tiempo apropiado	<ul style="list-style-type: none"> • Información no disponible o incorrecta de los niveles de inventario.
Capacitar al personal de la boutique adecuadamente para que cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones no sean de acuerdo a las necesidades de la boutique • Instructores con poca experiencia en temas de capacitación

Tabla# 5 Identificación de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Presentación de Información

OBJETIVOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES	
OBJETIVOS	EVENTOS - RIESGOS
Suministrar los reportes financieros e información en forma correcta y oportuna bajo las normativas vigentes por parte del departamento de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información no pueda suministrar la información necesaria • Personal no tenga la suficiente experiencia en la aplicación de códigos, leyes y reglamentos para la elaboración de los reportes.
Reducir las cuentas incobrables de la boutique en un 2%	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de pago por parte de nuestros clientes • Situación socio -económica de los clientes

Tabla# 6 Identificación de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Cumplimiento

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO	
OBJETIVOS	EVENTOS - RIESGOS
Cumplir con las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales aplicables a la boutique	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información inadecuada acerca de los estados financieros. • Cambios en los requerimientos legales y reguladores
Verificar que todo el personal de la boutique reciba las prestaciones y beneficios que por ley correspondan recibir.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las prestaciones y beneficios que otorga a la ley por parte de los empleados que conforman la boutique • Las remuneraciones y los

	beneficios de los empleados son menos de los ofrecidos por otras empresas del sector.
--	---

3.5. Valoración del Riesgo

Una vez identificados los riesgos de la Boutique a nivel de institución, departamento, proceso o actividad, se debe proceder a su valoración. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos incluyen como mínimo una estimación de su frecuencia, o sea la probabilidad de ocurrencia y una valoración de la pérdida que podría resultar.

Las ponderaciones de las variables de riesgo se desglosan en:

- Probabilidad: Se determina históricamente de acuerdo al nivel de ocurrencia de los riesgos señalados.
- Impacto: Se relaciona con los efectos negativos y su relevancia con respecto al logro de los objetivos e incluso al desempeño empresarial

Para realizar la estimación de los eventos y riesgos se utilizará los siguientes parámetros:

Tabla# 7 Valoración de Riesgos Cuantitativa IPI

OBJETIVOS		EVENTOS – RIESGOS		
TIPO	IMPORTANCIA	NIVEL	PROBABILIDAD	IMPACTO
OPERATIVO	10	BAJO	1	1
INFORMES	5	MEDIO	2	2
CUMPLIMIENTO	1	ALTO	3	3

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
MATRIZ DE VALORACIÓN DE EVENTOS – RIESGOS
OBJETIVOS DE OPERACIONES

A continuación se desarrollaran las matrices de valoración de riesgos utilizando los modelos vistos en el seminario de graduación dictado por el facilitador Dr. Jaime Subía Guerra en el año 2012 modulo administración de riesgos, los cuales se adaptarán a la presente investigación.

Tabla# 8 Matriz de Valoración de Eventos – Riesgos de los Objetivos de Operaciones

OBJETIVO	RIESGOS	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	I.P.I
Identificar a los clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo para influir en las decisiones de compra de prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none"> • Información de los precios incoherentes o no disponibles, al igual que la información de los productos. 	10	2	2	40
Cumplir o exceder las metas de ventas de una manera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Los vendedores carecen del conocimiento de las características de las prendas. 	10	2	2	40
	<ul style="list-style-type: none"> • Los vendedores no se desenvuelvan eficientemente 	10	3	3	90
Resolver las inquietudes de los clientes eficientemente sobre marcas y estilos.	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos estén desactualizados 	10	2	3	60
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de venta no está capacitado 	10	2	3	60

Disponer y ordenar las cantidades apropiadas de las prendas de vestir y en el tiempo apropiado	<ul style="list-style-type: none"> • Información no disponible o incorrecta de los niveles de inventario. 	10	1	2	20
Capacitar al personal de la boutique adecuadamente para que cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones no sean de acuerdo a las necesidades de la boutique 	10	2	1	20
	<ul style="list-style-type: none"> • Instructores con poca experiencia en temas de capacitación 	10	1	1	10

Elaborado por: El Autor

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
MATRIZ DE VALORACIÓN DE EVENTOS – RIESGOS
OBJETIVOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES

Tabla# 9 Matriz de Valoración de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Presentación de Informes

OBJETIVO	RIESGOS	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	I.P.I
Suministrar los reportes financieros e información en forma correcta y oportuna bajo las normativas vigentes por parte del departamento de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información no pueda suministrar la información necesaria 	5	1	2	10
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no tenga la suficiente experiencia en la aplicación de códigos, leyes y reglamentos para la elaboración de los reportes. 	5	2	2	20
Reducir las cuentas incobrables de la boutique en un 2%	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de pago por parte de nuestros clientes 	5	3	3	45
	<ul style="list-style-type: none"> • Situación socio - económica de los clientes 	5	2	1	10
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de cobro deficientes 	5	2	2	20

Elaborado por: El Autor

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
MATRIZ DE VALORACIÓN DE EVENTOS – RIESGOS
OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

Tabla# 10 Matriz de Valoración de Eventos - Riesgos de los Objetivos de Cumplimiento

OBJETIVO	RIESGOS	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	I.P.I
Cumplir con las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales aplicables a la boutique	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información inadecuada acerca de los estados financieros. 	1	2	3	6
	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los requerimientos legales y reguladores 	1	2	2	4
Verificar que todo el personal de la boutique reciba las prestaciones y beneficios que por ley correspondan recibir.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las prestaciones y beneficios que otorga a la ley por parte de los empleados que conforman la boutique 	1	3	3	9
	<ul style="list-style-type: none"> • Las remuneraciones y los beneficios de los empleados son menos de los ofrecidos por otras empresas del sector. 	1	3	2	6

Elaborado por: El Autor

3.6. Respuesta al Riesgo

La inexistencia de riesgos es una situación realmente difícil, por no mencionar que es imposible. La gestión administrativa no puede evitarlos, al contrario debe tomar acciones de respuesta, cuyas alternativas son las siguientes. Subia Guerra (2012, pág. 8) indica cómo responder a los riesgos:

- Evitarlo: eliminar sus causas u orígenes
- Compartirlo: transferir a terceros ciertas competencias
- Mitigar: generar un plan de acción
- Aceptar: asumir los impactos y programar a futuro nuevos escenarios

En todos los casos es necesario un plan de acción que nos permita diseñar las actividades de control para mitigar los riesgos.

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
MATRIZ DE REPUESTA A LOS RIESGOS
OBJETIVOS DE OPERACIONES

Tabla# 11 Matriz de Respuesta a los Riesgos de los Objetivos de Operaciones

RIESGOS / OPORTUNIDAD	I.P.I	RESPUESTA	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Información de los precios incoherentes o no disponibles, al igual que la información de los productos, publicidad y promoción. 	40	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las estrategias de los precios en cuanto a los productos de la competencia y el precio • Evaluar la efectividad de la publicidad y promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Los vendedores carecen del conocimiento de las características de las prendas. 	40	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información acerca de los productos que ofrece la boutique
<ul style="list-style-type: none"> • Los vendedores no se desenvuelvan eficientemente 	90	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de vendedores calificados y con experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos estén desactualizados 	60	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la información actualizada de los catálogos de exhibición • Capacitar a los empleados acerca de las características y marcas de las prendas de vestir
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de venta no está capacitado 	60	Reducir	

<ul style="list-style-type: none"> • Información no disponible o incorrecta de los niveles de inventario. 	20	Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los registros pasados de los inventarios exactos • Uso de los pronósticos • Comparar la información recibida con la información de los pedidos de compra
<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones no sean de acuerdo a las necesidades de la boutique • Instructores con poca experiencia en temas de capacitación 	20 10	Aceptar Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar opiniones e ideas a los empleados para la identificación de las necesidades de la boutique • Firmar convenios de capacitación con consultoras efectivas.

Elaborado por: El Autor

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
MATRIZ DE REPUESTA A LOS RIESGOS
OBJETIVOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES

Tabla# 12 Matriz de Respuesta a los Riesgos de los Objetivos de Presentación de Informes

RIESGOS / OPORTUNIDAD	I.P.I	RESPUESTA	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información no pueda suministrar la información necesaria 	10	Acceptar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e implementar los cambios necesarios en el sistema
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no tenga la suficiente experiencia en la aplicación de códigos, leyes y reglamentos para la elaboración de los reportes. 	20	Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Retener al personal competente que está informado y tiene experiencia con la normativa vigente
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de pago por parte de nuestros clientes • Situación socio – económica de los clientes • Políticas de cobro deficientes 	45 10 20	Reducir Acceptar Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conciencia en los clientes de los beneficios por pronto pago • Solicitar referencias comerciales antes de otorgar ventas a crédito • Reforzar las políticas de crédito

Elaborado por: El Autor

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
MATRIZ DE REPUESTA A LOS RIESGOS
OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

Tabla# 13 Matriz de Respuesta a los Riesgos de los Objetivos de Cumplimiento

RIESGOS / OPORTUNIDAD	I.P.I	RESPUESTA	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de información inadecuada acerca de los estados financieros. • Cambios en los requerimientos legales y reguladores 	6 4	Reducir Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar procesos de recopilación de información contable • Dar seguimiento a las nuevas leyes, regulaciones y otros eventos que puedan tener impacto con la boutique
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las prestaciones y beneficios que otorga a la ley por parte de los empleados que conforman la boutique • Las remuneraciones y los beneficios de los empleados son menos de los ofrecidos por otras empresas del sector. 	9 6	Reducir Reducir	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal sobre el tema de remuneraciones y beneficios para evitar inconvenientes futuros • Comparar la compensación y los beneficios con aquellos ofrecidos por otras empresas dentro del sector y del área geográfica

Elaborado por: El Autor

3.7. Actividades de Control

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Estas actividades pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten. Según AUDITool (2015) indica las siguientes actividades para prevenir los riesgos y estas son:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

A continuación se procede a definir las actividades de control para mitigar los riesgos a través de un plan de mitigación que contiene la siguiente información:

**BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS A TRAVES DELAS ACTIVIDADES DE CONTROL
OBJETIVOS DE OPERACIONES**

Tabla# 14 Plan de Mitigación de Riesgos a través de las Actividades de Control

RIESGO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Información de los precios incoherentes o no disponibles, al igual que la información de los productos, publicidad y promoción.	Evaluar las estrategias de los precios en cuanto a los productos de la competencia y el precio	Etiquetar las prendas de vestir con sus respectivos precios y descuentos actualizados para comodidad del cliente Ajustar las políticas de descuentos y rebajas	Departamento de Ventas	30 días	Listado de precios
	Evaluar la efectividad de la publicidad y promoción	Rastrear y analizar las cifras de ventas e inventario antes y después de la implementación de publicidad	Departamento de Contabilidad	45 días	Informe de Análisis de Estado de Resultados
Los vendedores carecen del conocimiento de las características de las prendas.	Suministrar información acerca de los productos que ofrece la boutique	Capacitar al personal de ventas sobre el confort y la elegancia de las marcas y diseños de las prendas de vestir que ofrece la boutique	Departamento de Ventas	30 días	Contrato de Capacitación
Los vendedores no se desenvuelvan eficientemente	Retención de vendedores calificados y con experiencia	Contratar personal bajo periodo de prueba, después de evaluar su desempeño se contratará al personal que cumpla con las necesidades de la boutique	Departamento Administrativo	30 días	Contratos de Trabajo
Catálogos estén desactualizados	Mantener la información actualizada de los catálogos de exhibición	Solicitar a los proveedores que envíen los catálogos de exhibición cuando llegue mercadería nueva.	Departamento de Ventas	30 días	Catálogos
Personal de venta no está capacitado	Capacitar a los empleados acerca de las características y marcas de las prendas de vestir	Capacitar al personal de ventas sobre el confort y la elegancia de las marcas y diseños de las prendas de vestir que ofrece la boutique	Departamento de Ventas	30 días	Contrato de Capacitación

RIESGO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Información no disponible o incorrecta de los niveles de inventario.	Mantener los registros pasados de los inventarios exactos	Aplicar las herramientas de control de inventarios kardex, para poder usar en la elaboración de un presupuesto de compras y así establecer el nivel de inventario óptimo que se requiere en stock	Departamento de Contabilidad	60 días	Tarjetas kardex
	Uso de los pronósticos				
	Comparar la información recibida con la información de los pedidos de compra	Establecer como política de la boutique, la revisión de todos los pedidos que se realicen para el abastecimiento del negocio por parte del personal de ventas	Departamento Administrativo	60 días	Reportes de revisión
Las capacitaciones no sean de acuerdo a las necesidades de la boutique	Solicitar opiniones e ideas a los empleados para la identificación de las necesidades de la boutique	Elaborar encuestas semestrales sobre las aptitudes que los empleados creen que tienen que mejorar para desempeñar sus funciones correctamente	Departamento Administrativo	6 meses	Encuestas
Instructores con poca experiencia en temas de capacitación	Firmar convenios de capacitación con consultoras efectivas.	Contratar los servicios de profesionales, que tengan el registro y licencia para dictar seminarios de capacitación, aprobados por las respectivas instituciones que regulan a estas empresas de servicios	Departamento Administrativo	6 meses	Certificados de Capacitación

Elaborado por: El Autor

**BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
 PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS A TRAVES DELAS ACTIVIDADES DE CONTROL
 OBJETIVOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES**

Tabla# 15 Plan de Mitigación de Riesgos a través de las Actividades de Control

RIESGO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
El sistema de información no pueda suministrar la información necesaria	Identificar e implementar los cambios necesarios en el sistema	Adquirir software contable que cumpla con los requerimientos del negocio y permita la generación de información oportuna y suficiente	Departamento de Contabilidad	6 meses	Factura de compra
Personal no tenga la suficiente experiencia en la aplicación de códigos, leyes y reglamentos para la elaboración de los reportes.	Retener al personal competente que está informado y tiene experiencia con la normativa vigente	Contratar personal a través de un concurso de méritos y oposición a través de la pagina socio empleo	Departamento Administrativo y de Contabilidad	2 meses	Convocatorias
Falta de cultura de pago por parte de nuestros clientes	Crear conciencia en los clientes de los beneficios por pronto pago	Elaborar afiches de información, que contenga los valores que hacen referencia a la responsabilidad de pagar sus cuentas con prontitud y los beneficios que obtiene por ser un cliente que esta al día con la empresa	Departamento Administrativo	3 meses	Afiches
Situación socio - económica de los clientes	Solicitar referencias comerciales antes de otorgar ventas a crédito	Recolectar información sobre la capacidad de pago que tiene los clientes, a través de referencias comerciales y bancarias para determinar si es responsables con sus pagos de los créditos que se les otorga	Departamento Administrativo y de Contabilidad	3 meses	Reportes de evaluación crediticia
Políticas de cobro deficientes	Reforzar las políticas de crédito	Mejorar los términos de crédito y establecer un incentivo como es el descuento en efectivo	Departamento de Contabilidad	3 meses	Libro de cuentas por cobrar

Elaborado por: El Autor

**BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE
 PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS A TRAVES DELAS ACTIVIDADES DE CONTROL
 OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO**

Tabla# 16 Plan de Mitigación de Riesgos a través de las Actividades de Control

RIESGO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Presentación de información inadecuada acerca de los estados financieros.	Optimizar procesos de recopilación de información contable	El Contador de la empresa debe elaborar los respectivos libros auxiliares de contabilidad y registrar todas las operaciones comerciales con los respectivos soportes contables, debe cumplir con su trabajo de acuerdo a las normativas contables	Departamento de Contabilidad	30 días	Libros de Contabilidad
b Cambios en los requerimientos legales y reguladores	Dar seguimiento a las nuevas leyes, regulaciones y otros eventos que puedan tener impacto con la boutique	Suscribirse y revisar constantemente los sitios web que se encargan de la actualización de la normativa legal a la que se apega la boutique	Departamento de Contabilidad	30 días	Suscripciones
Desconocimiento de las prestaciones y beneficios que otorga la ley por parte de los empleados que conforman la boutique	Capacitar al personal sobre el tema de remuneraciones y beneficios para evitar inconvenientes futuros	Planificar 2 capacitaciones al año sobre temas relacionados con las remuneraciones y beneficios que tienen los empleados por parte de la empresa y los distintos beneficios y servicios que pueden acceder de las entidades del Estado	Departamento Administrativo	6 meses	Cronograma de capacitación
Las remuneraciones y los beneficios de los empleados son menos de los ofrecidos por otras empresas del sector.	Comparar la compensación y los beneficios con aquellos ofrecidos por otras empresas dentro del sector y del área geográfica	Elaborar los roles de pago de acuerdo al escalafón de remuneraciones que presenta cada año el ministerio de relaciones laborales y a partir de esos valores establecer los salarios justos de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la boutique	Departamento Administrativo	3 meses	Roles de Pago

Elaborado por: El Autor

3.8. Información, Comunicación y Monitoreo

El Sistema de Información y Comunicación que principalmente aplica la boutique está relacionado con la información financiera, incluyendo el Sistema de Contabilidad de la misma y consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y reducir información cuantitativa de las operaciones que realiza La Casa del Bebe.

AUDITOOOL (2015) Afirma que: la calidad de los sistemas generadores de Información afecta la habilidad de la Gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos. Para que un sistema contable sea útil y confiable indica contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren las transacciones reales
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle que permita su clasificación - Cuantifiquen el valor de las operaciones
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los Estados Financieros

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros.

Por lo tanto el Departamento de Contabilidad es el encargado de informar a todo el personal de la boutique sobre la implementación de un sistema de administración de riesgos, para ello se colocará en lugar visible dentro de la entidad lo siguiente:

- Estructura organizacional de la Entidad.
- La misión y visión de la Entidad.
- Los objetivos, separados por categoría.
- Integridad y valores éticos de la Entidad.

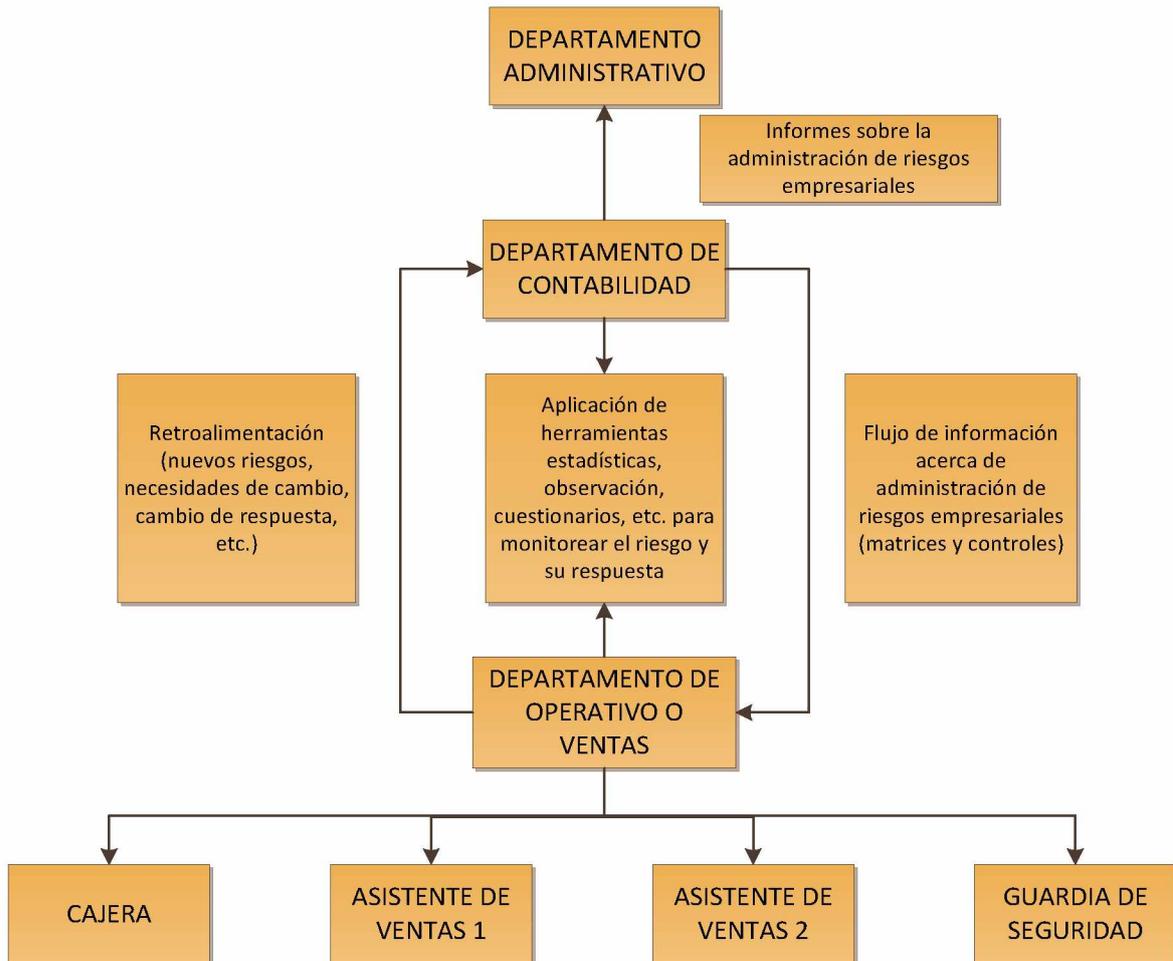
Finalmente el último componente de este sistema de gestión de riesgos es el Monitoreo o Seguimiento, es un proceso que:

- Afirma la eficiencia del control interno a través del tiempo
- Envuelve la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como,
- Aplicar medidas correctivas cuando sea necesario

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

Gráfico 13 Sistema de Información, Comunicación y Monitoreo

Boutique La Casa del Bebe



Como resultado de esta evaluación se determinaron que los riesgos más importantes a los cuales la boutique La Casa del Bebe está expuesta se encuentran detallados en la siguiente matriz de riesgos consolidada:

3.9. MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA

Tabla# 17 Matriz de Riesgo Consolidada de Boutique La Casa del Bebe

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE						
MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA						
TIPO	OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Operativo	Identificar a los clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo para influir en las decisiones de compra de prendas de vestir	Información de los precios incoherentes o no disponibles, al igual que la información de los productos, publicidad y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> Etiquetar las prendas de vestir con sus respectivos precios y descuentos actualizados para comodidad del cliente Ajustar las políticas de descuentos y rebajas 	2 MEDIO	2 MEDIO	
Operativo	Cumplir o exceder las metas de ventas de una manera eficiente	Los vendedores no se desenvuelvan eficientemente	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal bajo periodo de prueba, después de evaluar su desempeño se contratará al personal que cumpla con las necesidades de la boutique 	3 ALTO	3 ALTO	
Operativo	Resolver las inquietudes de los clientes eficientemente sobre marcas y estilos.	Catálogos desactualizados estén	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a los proveedores que envíen los catálogos de exhibición cuando llegue mercadería nueva. 	2 MEDIO	3 ALTO	
		Personal de venta no está capacitado	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal de ventas sobre el confort y la elegancia de las marcas y diseños de las prendas de vestir que ofrece la boutique 	2 MEDIO	3 ALTO	
Operativo	Disponer y ordenar las cantidades apropiadas de las prendas de vestir y en el tiempo apropiado	Información no disponible o incorrecta de los niveles de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar las herramientas de control de inventarios kardex, para poder usar en la elaboración de un presupuesto de compras y así establecer el nivel de inventario óptimo que se requiere en stock 	1 BAJO	2 MEDIO	

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE

MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA

TIPO	OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Operativo	Capacitar al personal de la boutique adecuadamente para que cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva	Las capacitaciones no sean de acuerdo a las necesidades de la boutique	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar encuestas semestrales sobre las aptitudes que los empleados creen que tienen que mejorar para desempeñar sus funciones correctamente 	2 MEDIO	1 BAJO	Verde
		Instructores con poca experiencia en temas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar los servicios de profesionales, que tengan el registro y licencia para dictar seminarios de capacitación, aprobados por las respectivas instituciones que regulan a estas empresas de servicios 	1 BAJO	1 BAJO	Verde
Información financiera	Suministrar los reportes financieros e información en forma correcta y oportuna bajo las normativas vigentes por parte del departamento de contabilidad	El sistema de información no pueda suministrar la información necesaria	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir software contable que cumpla con los requerimientos del negocio y permita la generación de información oportuna y suficiente 	1 BAJO	2 MEDIO	Verde
		Personal no tenga la suficiente experiencia en la aplicación de códigos, leyes y reglamentos para la elaboración de los reportes.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal a través de un concurso de méritos y oposición a través de la pagina socio empleo 	2 MEDIO	2 MEDIO	Amarillo
Información financiera	Reducir las cuentas incobrables de la boutique en un 2%	Falta de cultura de pago por parte de nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar afiches de información, que contenga los valores que hacen referencia a la responsabilidad de pagar sus cuentas con prontitud y los beneficios que obtiene por ser un cliente que esta al día con la empresa 	3 ALTO	3 ALTO	Rojo

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE

MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA

TIPO	OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN
		Situación socio-económica de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Recolectar información sobre la capacidad de pago que tiene los clientes, a través de referencias comerciales y bancarias para determinar si es responsables con sus pagos de los créditos que se les otorga 	2 MEDIO	1 BAJO	Baja
		Políticas de cobro deficientes	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los términos de crédito y establecer un incentivo como es el descuento en efectivo 	2 MEDIO	2 MEDIO	Medio
Cumplimiento	Cumplir con las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales aplicables a la boutique	Presentación de información inadecuada acerca de los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none"> El Contador de la empresa debe elaborar los respectivos libros auxiliares de contabilidad y registrar todas las operaciones comerciales con los respectivos soportes contables, debe cumplir con su trabajo de acuerdo a las normativas contables 	2 MEDIO	3 ALTO	Alto
		Cambios en los requerimientos legales y reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Suscribirse y revisar constantemente los sitios web que se encargan de la actualización de la normativa legal a la que se apega la boutique 	2 MEDIO	2 MEDIO	Medio

BOUTIQUE LA CASA DEL BEBE

MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA

TIPO	OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Cumplimiento	Verificar que todo el personal de la boutique reciba las prestaciones y beneficios que por ley correspondan recibir.	Desconocimiento de las prestaciones y beneficios que otorga la ley por parte de los empleados que conforman la boutique	<ul style="list-style-type: none"> Planificar 2 capacitaciones al año sobre temas relacionados con las remuneraciones y beneficios que tienen los empleados por parte de la empresa y los distintos beneficios y servicios que pueden acceder de las entidades del Estado 	3 ALTO	3 ALTO	
		Las remuneraciones y los beneficios de los empleados son menos de los ofrecidos por otras empresas del sector.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los roles de pago de acuerdo al escalafón de remuneraciones que presenta cada año el ministerio de relaciones laborales y a partir de esos valores establecer los salarios justos de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la boutique 	3 ALTO	2 MEDIO	

Elaborado por: El Autor

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

A través de la elaboración de la matriz de riesgo bajo el método COSO II, le permitió a la gerente de la Boutique La Casa del Bebe la identificación de los riesgos tanto internos como externos que afectaban el desempeño de las actividades del negocio, que evitaban que la boutique logre cumplir con los objetivos planteados.

Finalmente esta investigación busca facilitar a la gerente de la empresa una herramienta que le permita tomar decisiones acertadas una vez que se hayan identificado y priorizado los riesgos de mayor impacto.

Conocer y definir el plan estratégico del negocio en estudio es el paso inicial de un proceso de Gestión de Riesgos Empresariales, complementado con la identificación de eventos potenciales que podrían afectar positiva o negativamente los planes de la empresa.

La matriz de riesgos es la herramienta más importante en el proceso de gestión de riesgos empresariales, ya que permite visualizar y ordenar los eventos potenciales (riesgos y oportunidades) dando prioridad a los de mayor importancia y enfocando las respuestas a implementar a los problemas con mayor incidencia en el logro de los objetivos de la empresa.

Al desarrollar el proceso de identificación de riesgos, se puede evidenciar que uno de los mayores riesgos de la empresa es la falta de capacitación al personal que conforma el departamento de ventas, en especial sobre el tema de atención al cliente, ya que puede afectar que la generación de ventas se disminuya, y al mismo tiempo la rentabilidad de la empresa se vea afectada.

Otro riesgo de consideración es el mal sistema de información y comunicación que existe dentro de la empresa, sobre todo al momento de elaborar informes financieros, además de la no existencia de controles continuos, pero estas situaciones serán corregidas a través de las actividades de control que se plantean en la matriz de riesgo.

Por lo tanto la gestión del riesgo empresarial es responsabilidad de todos los miembros de la estructura organizacional que conforman la empresa; no obstante cada nivel jerárquico tiene sus responsabilidades definidas, sino existe trabajo en equipo los resultados de la gestión no serán los apropiados para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

4.2. RECOMENDACIONES

Al establecer un trabajo de administración de riesgos empresariales, el Gerente - Propietario, Socios, y los Jefes Departamentales deben establecer el o los planes estratégicos en donde definan claramente los objetivos estratégicos, de operaciones, de presentación de información y de cumplimiento; para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión que persigue la Boutique La Casa del Bebe. Estos objetivos deben ser informados claramente a los altos ejecutivos de la empresa para que ellos logren identificar los eventos que pueden impedir el cumplimiento de los mismos.

Utilizar la matriz de riesgos como herramienta de cuantificación de eventos potenciales ya que permite ordenarlos por nivel de importancia y valorizar la respuesta que piensa dárseles para prevenirlos o reducirlos, considerando revisiones periódicas de las políticas, procesos y procedimientos, con la finalidad de ir mejorando y adaptando los posibles cambios a la matriz de riesgo.

Crear un sistema de control interno eficiente, que permita asegurar que los recursos sean orientados a la obtención de los objetivos establecidos y que permita reducir las probabilidades de pérdidas futuras. Antes de implementar una cultura de administración de riesgos debe estudiarse la estructura de control interno e identificar las áreas que hay que fortalecer; un ambiente interno con valores éticos e integridad que facilite la evaluación de los riesgos.

La cultura de la administración de riesgos empresariales debe comunicarse a todo el personal que forma parte de la estructura organizacional de la Boutique La Casa del Bebe, fijando correctamente las responsabilidades de cada funcionario, esta labor debe ser ejecutada por la Junta Directiva. Para facilitar la comunicación de la filosofía del riesgo, ésta puede exhibirse en un lugar público dentro de la entrada de la empresa, entre otras opciones.

Realizar un estudio cada dos años como tiempo máximo, para la detección de nuevos riesgos que se estén desarrollando por falta de un monitoreo y evitar riesgos futuros que afecten el desempeño de la Boutique La Casa del Bebe.

Bibliografía

- Aguirre, J., Fernandez, A., & Escamilla, J. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Cultural. Obtenido de : http://www.redbiblioucacue.com/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=11364
- Albanese, D. E. (2012). Análisis y Evaluación de Riesgos: Aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *Revista Base de UNISINOS*.
- AUDITOOL. (1 de Diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3102-principio-9-de-coso-iii-identifica-y-analiza-ca>
- AUDITOOL. (02 de Diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/790-sin-planeacion-ila-auditoria-es-efectiva-y-eficiente>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado*.
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (INFORME COSO)*. Madrid: Díaz de Santos.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson Educacion .
- De Lara Haro, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México D.F.: LIMUSA .
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones. doi:958-648-434-3
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe Coso I y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mirabal, J. (2004). La Auditoría interna y la Administración de Riesgos. *Administración de Riesgos y Seguros Iberoamericana*.
- Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: gestion 2000.
- Prieto, I. (2009). Administración de los riesgos de control interno: Principales Funciones y Técnicas. *Contribuciones a la Economía*.
- SIGWEB Sistemas Integrados de Gestión. (2011). *SIGWEB EL PORTAL DE LOS EXPERTOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CHILE*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de <http://www.sigweb.cl/sitio/informacion-tecnica/matrices-de-riesgos/>
- Subia Guerra, J. (08 de Septiembre de 2012). VI SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA. *Administración de Riesgos*. La Troncal, Cañar, Ecuador.
- Vidal Lopo, R. (2001). La información sobre el riesgo empresarial: una visión panorámica. *Partida Doble*, 20-29.