



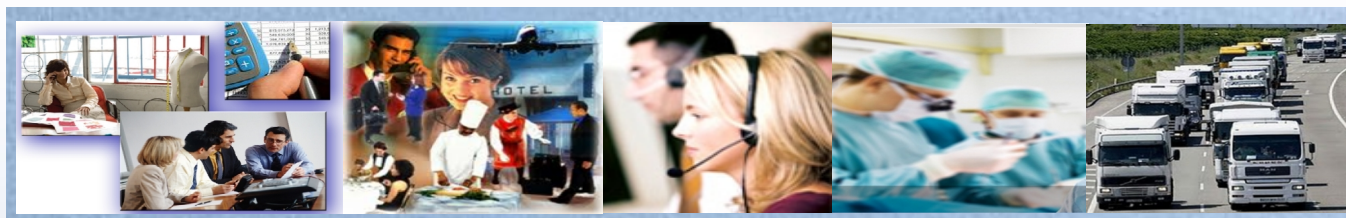
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRAFICO PARA OBTENER EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO



GERENCIAMIENTO DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL SECTOR SERVICIOS



Por:

NORA MACHADO
SILVANA RAMÍREZ

Coordinador: Cr. LUIS SAULEDA

Montevideo
URUGUAY
2012

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título:

Gerenciamiento de Riesgo Empresarial en el Sector Servicios.

Autores:

Nora Machado, Silvana Ramírez.

Coordinador:

Cr. Luis Sauleda

Carrera:

Contador Público – Plan 1990

Cátedra:

Control Interno y Organización de Sistemas Contables

Puntaje:

.....

Tribunal:

Profesor:

Profesor:

Profesor: Fecha:

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por su continuo apoyo y comprensión, quienes nos han acompañado en este gran proceso de crecimiento.

A la Universidad de la República, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración y al Cr. Luis Sauleda por su apoyo para el desarrollo de esta investigación.

A todos los empresarios que tuvieron gran disposición al brindarnos su tiempo y valiosos aportes.

Al Instituto Nacional de Estadística por su apoyo técnico para la realización de este trabajo.

A los compañeros de trabajo, amigos y docentes, por el intercambio de conocimientos realizado; y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a la realización de este trabajo.

RESUMEN

Actualmente el gerenciamiento de riesgo empresarial ha evolucionado hasta convertirse en una función de gestión ampliamente desarrollada, esta evolución hacia un enfoque del riesgo como cartera admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la evaluación y supervisión del riesgo en la organización.

En el presente trabajo se analiza el estado en que se encuentra la gestión de riesgo empresarial en las empresas del sector servicios del Uruguay teniendo como base la metodología ERM, y se propone un modelo de madurez de capacidad de la gestión de riesgos con la finalidad de que sea una herramienta útil para el diagnóstico de la situación actual de las empresas.

La investigación consistió en encuestar a empresas utilizando una muestra estadística, los resultados revelan que las empresas pertenecientes al sector analizado se encuentran en un nivel de madurez 2 – “Repetible”, donde los procesos siguen un patrón regular en relación a su gestión del riesgo.

Adicionalmente, si bien ERM se perfila como herramienta referente para la administración de riesgos, aún queda mucho camino por recorrer hacia la gestión integrada de riesgos que dicha metodología plantea.

DESCRIPTORES

Gerenciamiento de riesgo. ERM. Sector Servicios. Modelo de Madurez.

INDICE:

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	FUNDAMENTACIÓN	1
1.2.	OBJETIVOS	1
1.3.	METODOLOGÍA	2
2.	MARCO TEÓRICO	4
2.1.	RIESGO – CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE SU GESTIÓN	4
2.2.	ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL.....	9
2.2.1.	Importancia de la Administración del Riesgo Empresarial.....	9
2.2.2.	Componentes de la Administración de Riesgo Empresarial	11
2.2.2.1	Ambiente interno	12
2.2.2.2	Establecimiento de objetivos	13
2.2.2.3	Identificación de eventos	14
2.2.2.4	Evaluación de riesgos.....	16
2.2.2.5	Respuesta a los riesgos.....	17
2.2.2.6	Actividades de control	18
2.2.2.7	Información y comunicación	20
2.2.2.8	Supervisión	20
2.2.3.	Apetito de Riesgo y Tolerancia al Riesgo.....	21
2.2.4.	Beneficios de la administración de riesgo empresarial	25
2.2.5.	Limitaciones de la Administración del Riesgo Empresarial	26
2.2.6.	Roles y responsabilidades.....	26
2.2.7.	Aspectos prácticos	28
2.3.	MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDAD DEL ERM.....	30
2.3.1.	Definición y utilidad.....	30
2.3.2.	Modelo de madurez por componente del ERM.....	34
2.3.3.	Modelo de madurez genérico para ERM.....	45
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS	49
3.1.	HACIA UNA DEFINICIÓN DE SERVICIOS.....	49

3.2.	COMPOSICIÓN DEL SECTOR	51
3.3.	URUGUAY: ¿UNA ECONOMIA DE SERVICIOS?	55
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
4.1.	INTRODUCCIÓN	58
4.2.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
4.2.1.	Elaboración del cuestionario	59
4.2.2.	Proceso de validación del cuestionario.....	61
4.2.3.	Trabajo de campo	61
4.3.	MUESTREO	62
4.4.	ANÁLISIS DE DATOS	65
4.4.1.	Consideraciones previas	65
4.4.2.	Análisis y presentación de resultados	66
4.4.2.1.	Información general	66
4.4.2.2.	Aplicaciones de gestión de riesgos	67
4.4.2.3.	Aspectos a destacar relacionados a la metodología ERM	68
4.4.2.4.	Análisis del estado actual de madurez de las empresas.....	75
4.4.2.5.	Percepción de los empresarios respecto a la gestión de riesgos.....	88
5.	SINTESIS Y CONCLUSIONES FINALES	91
6.	GLOSARIO	94
7.	ANEXOS	98
8.	BIBLIOGRAFÍA	113

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS:

BCU	Banco Central del Uruguay
BPS	Banco de Previsión Social
CIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
CMM	Capability Maturity Model
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPC	Clasificación Central de Productos
DGI	Dirección General Impositiva
ERM	Enterprise Risk Management
INE	Instituto Nacional de Estadística
OMC	Organización Mundial de Comercio
PBI	Producto Bruto Interno
SEI	Software Engineering Institute
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1. INTRODUCCIÓN

1.1. FUNDAMENTACIÓN

El sector servicios es de importancia en la economía de nuestro país, siendo el que más aporta al PBI, abarcando la mayor cantidad de empresas y ocupando el 69% del personal en actividad. Además es el más heterogéneo puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables.

Por otra parte su influencia en el ámbito internacional es cada vez mayor, incrementando cada año las exportaciones y logrando nuevos mercados para los productos y servicios uruguayos.

Nuestro interés por este tema radica en el crecimiento del sector servicios en Uruguay, siendo una interrogante la forma en que las empresas de dicho sector gestionan el riesgo para alcanzar sus objetivos y la aplicación de mecanismos o herramientas para controlar este factor.

1.2. OBJETIVOS

Los objetivos de nuestro trabajo de investigación monográfico son:

- 1) Adquirir un mayor conocimiento acerca del Gerenciamiento de Riesgo Empresarial en base a los conceptos establecidos en el Marco Integral del Gerenciamiento del Riesgo Empresarial (ERM), elaborado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

- 2) Desarrollar un Modelo de Madurez para ERM en base a la metodología del Modelo de Madurez de Capacidad (Capability Maturity Model – CMM).
- 3) Evaluar el funcionamiento del Gerenciamiento de Riesgos a nivel general del sector bajo análisis.

1.3. METODOLOGÍA

En la primera etapa de nuestro trabajo de investigación se realizó un análisis de la bibliografía existente sobre gerenciamiento del riesgo empresarial con el objetivo de captar una amplia y apropiada información en todo lo que respecta a la gestión de riesgo. Se consultaron diferentes fuentes bibliográficas incluyendo libros, artículos publicados, páginas web y trabajos de investigación monográfica. Adicionalmente participamos en un curso sobre Mejores Prácticas en la Gestión de Riesgos Empresariales, dictado por la Unidad de Perfeccionamiento y Actualización de Egresados de la Universidad de la República (UPAE).

En la segunda etapa se realizó un análisis del sector de la economía objeto de estudio, se recopilaron datos del Instituto Nacional de Estadística y de artículos de páginas web acerca del crecimiento e importancia del sector servicios a nivel nacional e internacional.

En la tercera etapa se desarrolló un Modelo de Madurez de la Capacidad de ERM con la finalidad de establecer el estado actual de las empresas objeto de análisis.

El trabajo de campo consistió en encuestar a empresas del sector utilizando una muestra estadística solicitada al Instituto Nacional de Estadística.

Por último se procesó la información recabada y se analizó la correspondencia entre los elementos planteados por la metodología de gerenciamiento de riesgo empresarial y la práctica de las empresas del sector servicios, para concluir sobre el nivel en que se encuentran en lo que se refiere a la gestión del riesgo.

A continuación sintetizamos en una tabla las distintas etapas que ha seguido la investigación:

<i>Etapas</i>	<i>Descripción</i>	<i>Actividades</i>
Delimitación del problema de estudio	Definir el objeto de estudio y una metodología adecuada al mismo	Revisión de investigaciones anteriores
Revisión teórica	Ubicar el objeto de estudio en el marco del conocimiento desarrollado en el área	Consulta de fuentes bibliográficas
Elaboración de instrumento	Establecer criterios organizados de los datos que se necesitan para la investigación	Elaboración de la encuesta Valoración de la encuesta Diseño final de la encuesta
Aplicación del instrumento	Acercarse a la realidad a través de la recolección de datos	Aplicar la encuesta
Análisis de datos	Agrupar resultados que permitan inferir la situación real	Aplicación del paquete estadístico SPSS a los datos obtenidos Inferir conclusiones
Redacción de conclusiones y elaboración del informe	Extraer resultados de investigación y ordenarlos	Elaboración y compaginación del informe final

2. MARCO TEÓRICO

2.1. RIESGO – CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE SU GESTIÓN

El riesgo es un concepto que podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida, de los negocios o de cualquier asunto, que no incluya la palabra riesgo.

La humanidad, desde sus inicios, buscó maneras de protegerse contra las contingencias del quehacer diario y desarrolló maneras de esquivar, eliminar, minimizar o enfrentar los riesgos. En muchos de los idiomas modernos la palabra que significa riesgo tiene la misma raíz: risicare, en la antigüedad llamaban risicare a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca y asociado a eso encontramos los primeros seguros marítimos contra los peligros. El sociólogo alemán Ulrich Beck expone en su libro “La Sociedad del riesgo” la idea de que en la modernidad avanzada, la producción social de la riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo. En el pasado los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza, con las catástrofes naturales, ahora primordialmente se imputan a acciones y decisiones humanas, principalmente por la incapacidad de prever situaciones futuras.

Una de las primeras definiciones de riesgo se publica en el libro “Riesgo, Incertidumbre y Beneficio” (Frank Knight, 1921) que se transformó en una clave en la bibliografía del manejo de riesgo. Knight afirma que “Todo lo que el hombre planea y ejecuta implica incertidumbre” y separa la incertidumbre, la cual no se

puede medir, del riesgo, definiendo a este último como aleatoriedad con probabilidades conocidas.

El tratamiento de los riesgos estuvo asociado principalmente a los seguros y a las actividades financieras, en el año 1952 se publica “Portfolio Selection”, por Markowitz, quién explora aspectos de retorno y variación en un portafolio de inversiones que lleva a muchas de las medidas del riesgo financiero usadas hoy en día.

En los años ochenta, el concepto de riesgo se propaga y se utiliza en numerosos dominios, tan diferentes como la seguridad policial, la vigilancia, la protección de los laboratorios, la previsión de las crisis políticas, la seguridad en el medio ambiente, entre otros.

Posteriormente la gestión de riesgo ha evolucionado y tomado importancia en la administración de todas las empresas, en primera instancia a través de los controles generales de la organización con la finalidad de combatir los riesgos.

El riesgo es ineludible en la actividad empresarial, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto, haciendo peligrar en determinadas ocasiones la estabilidad económico - financiera de una empresa. En este entorno, el mayor riesgo a enfrentar son las pérdidas económicas que puede acarrear su ocurrencia, siendo la minimización de dichas pérdidas, una de las principales finalidades de la gestión de riesgos.

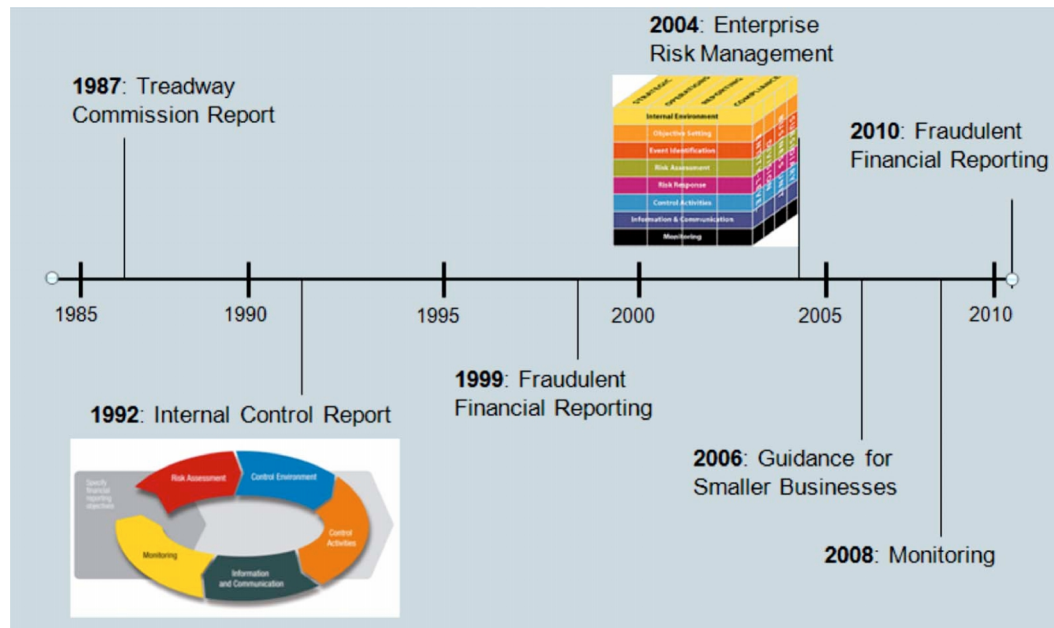
Tradicionalmente la administración de riesgos ha sido segmentada y manejada en “silos” o aisladamente, marcando una tendencia a clasificar los riesgos en distintas categorías mutuamente excluyentes, asumiendo que las consecuencias de un evento imprevisto estarán más o menos limitadas a una determinada área.

El enfoque actual, a partir de los años noventa, está marcado por tres tendencias:

- El avance del enfoque integral, por el cual se manejan los riesgos en forma coordinada e integrada a través de toda la organización.
- La elaboración de estándares para la administración del riesgo.
- El desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para el manejo del riesgo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

En el año 1992 se publicó el denominado Informe COSO, elaborado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), dicho informe surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la gestión de las empresas. Uno de los objetivos que se pretendía lograr era aportar criterios prácticos y ampliamente aceptados para establecer el control interno y evaluar su eficiencia. Según este informe toda organización está expuesta a una serie de riesgos de origen interno o externo y la apreciación o evaluación de éstos es uno de los componentes del control interno.

En el año 2001, debido a la creciente importancia de la administración de riesgos el comité COSO identificó la necesidad de un marco de referencia que estuviera abocado específicamente al tratamiento de los riesgos.



Fuente: COSO, Working with the Academic Community

Finalmente, en setiembre del 2004, el comité COSO publicó el Marco Integral de Gestión de Riesgo “COSO II” o ERM “Enterprise Risk Management” donde se define el riesgo como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de los objetivos”

ERM es una metodología que aborda la gestión de riesgos en las empresas con un enfoque integrador y que suponga una verdadera oportunidad de creación de valor para sus grupos de interés. Proporciona los métodos y procesos para manejar todos los riesgos y aprovechar las oportunidades para alcanzar sus objetivos de negocio.

La evolución y principales diferencias entre el gerenciamiento tradicional de riesgos y ERM se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

GERENCIAMIENTO TRADICIONAL	ERM
Riesgo como peligro individual	Riesgo en contexto de estrategia de negocio
Identificación y evaluación de riesgos	Desarrollo de la "cartera" de riesgos
Foco en riesgos aislados	Foco en riesgos críticos
Mitigación de riesgos	Optimización de riesgos
Límites de riesgo	Estrategia de riesgo
Riesgos sin dueños	Responsabilidades de riesgo definidas
Cuantificación de riesgos ocasionales	Monitoreo y medición
El riesgo no es mi responsabilidad	El riesgo es responsabilidad de todos

Fuente: Banham 2004 citado en Engineering and Risk Management – ERM. D.Olson, D.Dash

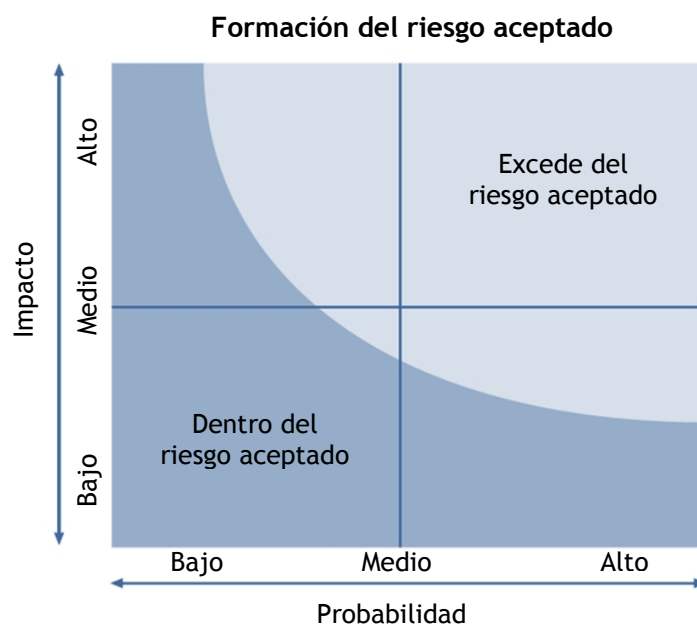
Para concluir sobre el estado actual de la gestión de riesgos, se enfatiza que está marcado por la tendencia de aparición de estándares entre los cuales además de la metodología ERM podemos nombrar la norma ISO 31000 (Gestión de riesgos: principios y directrices), el Estándar Australiano AZ4360, el Manejo integrado de riesgos (IRM) de Canadá, entre otros marcos conceptuales, estándares de buenas prácticas, normas y regulaciones relacionados con el riesgo.

En nuestro país el modelo que se perfila como referente es el Marco Integral de Gerenciamiento de Riesgo Empresarial (COSO - ERM), en la siguiente sección se desarrollan los conceptos principales que plantea esta metodología, los cuales consideraremos como base para investigar sobre el estado de la gestión de riesgos en organizaciones que pertenecen al sector servicios.

2.2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

2.2.1. Importancia de la Administración del Riesgo Empresarial

La metodología ERM hace especial hincapié en la relación entre incertidumbre y valor. La premisa base en la administración de riesgos es que cada entidad existe para generar valor para sus grupos de interés. Todas las entidades se enfrentan a la incertidumbre, entonces el desafío de la dirección es establecer cuánta incertidumbre puede aceptar mientras se esfuerza en aumentar el valor para dichos grupos. La incertidumbre presenta a la vez riesgos y oportunidades, la administración de riesgos permite a la dirección tratarla de forma eficaz, mejorando la capacidad de la entidad para generar valor. El valor se maximiza cuando la dirección establece estrategias y objetivos que alcanzan un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad, y los riesgos asociados a los mismos.



La administración de riesgo empresarial se define como:

Un proceso realizado por el directorio, la gerencia y el resto del personal de la entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que implica a toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos de forma que se encuentren dentro del nivel aceptado, para proveer razonable seguridad con respecto al logro de los objetivos de la entidad.

De esta definición se desprenden ciertos conceptos fundamentales:

- Es un proceso, es decir un conjunto de acciones que interactúan con las actividades de la entidad.
- Realizado por personas, es un proceso que involucra a todas las personas en todos los niveles de una organización.
- Aplicado en la definición de la estrategia, se aplica durante el establecimiento de la estrategia en donde cada entidad establece su misión o visión y los objetivos.
- Aplicado en toda la entidad, a lo largo de toda la organización.
- Diseñado para identificar eventos potenciales que afecten a la entidad y a gestionar los riesgos de acuerdo al nivel de riesgo aceptado.

- Proporciona seguridad razonable, una administración de riesgo empresarial bien diseñada puede proveer a la dirección seguridad razonable con respecto al logro de objetivos.

2.2.2. Componentes de la Administración de Riesgo Empresarial

La administración de riesgo empresarial consta de ocho componentes interrelacionados que forman un proceso multidireccional e interactivo donde cualquiera de ellos puede influir y ser influido por el otro. Estos componentes sirven para evaluar si la administración del riesgo empresarial es efectiva. Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad quiere lograr y los componentes de la administración de riesgos, estos representan lo necesario para poder lograr los objetivos. Esta relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.



Fuente: COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework. 2004. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Las cuatro categorías de objetivos: estratégicos, operativos, de información y cumplimiento están representadas por columnas, los ocho componentes lo están por filas, y las unidades de la entidad por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

2.2.2.1 Ambiente interno

Este componente marca el tono de la organización, influenciando en la conciencia de riesgo de su gente y es la base de todos los componentes de la administración de riesgo empresarial, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores que se contemplan son: integridad y valores éticos, filosofía de la administración de riesgos, nivel de riesgo aceptado, cultura de riesgo, visión del directorio, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas y prácticas de recursos humanos.

El directorio desempeña un rol crítico en este componente y tiene influencia significativa en los otros elementos. Como parte del ambiente interno, la gerencia debe reforzar la filosofía no sólo con palabras sino con acciones de todos los días, estableciendo el nivel de riesgo aceptado, es decir el nivel de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.

La cultura de riesgo es el sistema de actitudes, valores y prácticas compartidas que caracterizan la forma en que una entidad considera el riesgo en sus actividades.

Para muchas compañías, la cultura de riesgo fluye de la filosofía de riesgo y del nivel de riesgo aceptado de la entidad. Si las compañías no definen explícitamente su filosofía de riesgo, la cultura de riesgo puede construirse al azar, dando lugar a culturas de riesgo muy diferentes dentro de una empresa.

Una vez que esta filosofía se encuentra bien desarrollada y el personal la ha aceptado e incorporado, la empresa está posicionada para reconocer y administrar el riesgo de manera efectiva.

2.2.2.2 Establecimiento de objetivos

La determinación de objetivos es una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de riesgo y la selección de respuestas al riesgo. La administración de riesgos debe asegurarse de que la dirección tenga instalado un proceso para fijar objetivos alineados con la misión, la visión de la entidad, y sean compatibles con el nivel de riesgo aceptado. También se debe tener en cuenta la tolerancia al riesgo es decir el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.

Se establecen cuatro categorías de objetivos:

Objetivos Estratégicos: son metas de alto nivel alineados con la misión o la visión de la entidad, reflejan las elecciones estratégicas de la Dirección en la búsqueda de crear valor para sus grupos de interés.

Objetivos Operativos: refieren a la eficacia y a la eficiencia en las operaciones de la organización, relacionan estructura, recursos y desempeño.

Objetivos de elaboración de información: refieren a la eficacia y a la eficiencia del proceso de elaboración de información. Incluyen elaboración de información interna y externa.

Objetivos de Cumplimiento: relacionados al cumplimiento de las leyes y regulaciones que le sean aplicables a la entidad.

2.2.2.3 Identificación de eventos

Se entiende por evento, todo hecho o incidente proveniente de fuentes internas o externas y que podría afectar la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos. Los eventos pueden provocar impacto positivo, negativo o ambos.

Los administradores deben identificar los potenciales eventos que en caso de ocurrir puedan afectar a la empresa y determinar si representan oportunidades o riesgos. Ambos tipos de eventos requieren evaluación y respuesta de la gerencia: los eventos con impacto negativo representan riesgos que deberán ser evaluados y administrados. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades o una baja del impacto negativo de riesgos, la administración los reconduce hacia los procesos de fijación de estrategia y objetivos, es decir son utilizados en el proceso de la planeación estratégica.

Para la identificación de eventos, los administradores deben considerar una variedad de factores internos y externos. Como parte de la administración del riesgo empresarial la dirección debe reconocer la importancia de comprender estos factores y el tipo de eventos que pueden originarse de los mismos. Los

factores externos son aquellos que forman el entorno de la organización y sobre los cuales ésta no tienen mayor poder para modificar, incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos son aquellos sobre los cuales los administradores de la organización pueden ejercer una política, muestran las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología. Una vez que se han identificado los principales factores de riesgo, la dirección puede considerar su relevancia y centrarse en los eventos que puedan afectar el logro de los objetivos. Para evitar omitir hechos relevantes, la identificación de eventos debe hacerse en forma independiente de su evaluación.

Las técnicas de identificación de eventos utilizadas varían según la entidad e incluso dentro de la misma dependiendo de los sectores que se estén analizando. La dirección selecciona las técnicas que se ajustan a su cultura de administración de riesgos y ésta deberá comprender como se relacionan los eventos, dado que estos no ocurren en forma aislada. Un adecuado estudio de las interrelaciones determinará una eficiente asignación de esfuerzos en el área crítica para la administración de riesgos.

Existen técnicas de diferente grado de sofisticación, focalizadas en el pasado y otras en el futuro. Algunas de las técnicas utilizadas son: inventario de eventos, indicadores de alarma, análisis de información histórica, entrevistas y reuniones grupales guiadas por facilitadores, análisis de flujos de procesos, entre otras.

2.2.2.4 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos. La dirección evalúa los eventos desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto; el primero representa la posibilidad de que un evento dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que suceda.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. La evaluación de riesgos es aplicada en primer lugar al riesgo inherente, que es el que enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para afectar su probabilidad de impacto. Una vez que las respuestas al riesgo han sido desarrolladas, la dirección considera el riesgo residual, que es el riesgo remanente luego de tomadas las acciones para modificar su probabilidad o impacto.

La metodología de evaluación de riesgos consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En las técnicas cualitativas la evaluación depende del juicio de los individuos involucrados en el proceso y de su conocimiento de los eventos potenciales y el contexto. Las técnicas cuantitativas suelen ser más precisas y son utilizadas en actividades más complejas para complementar las técnicas cualitativas.

La elección de técnicas debe reflejar la necesidad de precisión y la cultura de la unidad de negocios y deben facilitar la evaluación global de los riesgos de la entidad.

2.2.2.5 Respuesta a los riesgos

Una vez evaluado el riesgo, la dirección identifica y evalúa posibles respuestas en relación al nivel de riesgo aceptado por la entidad. Las posibles respuestas al riesgo son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido, considerando la probabilidad e impacto, así como también los costos y beneficios.

Las respuestas al riesgo corresponden a las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Evitar: se toman acciones para abandonar las actividades que generan riesgo.

Reducir: se toman acciones de manera de disminuir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

Compartir: se toman acciones de manera de disminuir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una parte del riesgo.

Aceptar: no se actúa para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo, es decir que no se toman acciones que afecten su impacto y probabilidad de ocurrencia.

En el análisis de las respuestas se consideran tendencias, eventos pasados y potenciales escenarios futuros. La dirección reconoce que siempre va a existir algún nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos son limitados, sino también por causa de la incertidumbre futura y las limitaciones inherentes a todas las actividades.

A continuación se presentan ejemplos de respuesta al riesgo:

Evitar	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. ➤ Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Provisionar las posibles pérdidas. ➤ Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. ➤ Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.
Reducir	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificar las ofertas de productos. ➤ Establecer límites operativos. ➤ Establecer procesos de negocio eficaces. ➤ Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. ➤ Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. ➤ Reasignar el capital entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. ➤ Entrar en una sociedad de capital riesgo-sociedad compartida. ➤ Establecer acuerdos con otras empresas. ➤ Externalizar procesos de negocio. ➤ Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.

Fuente: COSO – Gestión de Riesgos Corporativos – Técnicas de Aplicación

Cuando se selecciona una respuesta, puede ser necesario desarrollar un plan de implementación para ejecutarla, una parte crítica de este plan es establecer las actividades de control para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido llevada a cabo.

2.2.2.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que buscan asegurar que las respuestas al riesgo establecidas por la dirección se lleven a cabo de manera oportuna y adecuada. Son parte importante del proceso por el cual toda la organización procura lograr los objetivos de negocio y se aplican a cada una de las

cuatro categorías de objetivos (estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento).

Las actividades de control incluyen dos elementos: una política que establece que actividad de control debe realizarse y procedimientos que son tareas definidas para ejecutar la política.

Una vez elegidas las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias; la selección de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado.

Las actividades de control pueden ser preventivas, detectivas, manuales, computarizadas, controles gerenciales, entre otras. Dentro de los controles sobre sistemas de información se encuentran los controles generales, que son aplicados a todos los sistemas y ayudan a asegurar su continua y adecuada operación y los controles sobre aplicaciones que incluyen pasos computarizados dentro de los programas informáticos.

Dado que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implementación, habrá diferencias en cuanto a las respuestas al riesgo y las actividades de control. Los controles reflejan el ambiente y el ramo de actividad en la que una entidad opera, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura. Todos estos factores afectan las actividades de control de una entidad, los que deben estar diseñados armónicamente para contribuir al logro de los objetivos.

2.2.2.7 Información y comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo. Es importante identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

La información relevante es obtenida de muchas fuentes externas e internas, en forma cuantitativa y cualitativa, facilitando las respuestas para las condiciones cambiantes. Para lograr una administración de riesgo de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de sistemas de información adecuados. Los sistemas de información deben cambiar según se necesite para apoyar los nuevos objetivos.

Se requiere una comunicación efectiva, realizada en el sentido amplio fluyendo por la organización en todos los sentidos, también es necesaria una correcta comunicación con partes externas a la organización tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

La comunicación es un elemento clave para crear el contexto apropiado y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos.

2.2.2.8 Supervisión

Implica supervisar el proceso de administración de riesgos, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. La supervisión puede realizarse a través de las actividades de supervisión

permanente, por evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas, dependiendo fundamentalmente de la complejidad y tamaño de la organización. Las actividades de supervisión permanente se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones, en tiempo real. A diferencia de éstas, las evaluaciones independientes se realizan luego de ocurridos los hechos. Cuanto mayor sea el grado y efectividad de la supervisión permanente, menor será la necesidad de evaluaciones independientes. Usualmente, alguna combinación de ambas formas de supervisión asegura que la gestión del riesgo empresarial mantiene su efectividad a lo largo del tiempo. Existen una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujo.

Para seleccionar las metodologías y herramientas de evaluación se toman en cuenta factores como la facilidad de uso para el personal que va a utilizar las herramientas, importancia, alcance y frecuencia esperada de la evaluación.

2.2.3. Apetito de Riesgo y Tolerancia al Riesgo

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) promueve investigaciones referentes a la gestión del riesgo con el fin de ayudar a las organizaciones a implementar el gerenciamiento del riesgo empresarial. *Understanding and Communicating Risk Appetite* (Rittenberg, Martens, 2012) es una reciente publicación donde los conceptos sobre apetito de riesgo y tolerancia al riesgo son desarrollados para una mejor aplicación de los mismos. Dada su

importancia en el contexto del ERM nos parece pertinente profundizar en su exposición.

Las organizaciones deben adoptar el riesgo para lograr sus objetivos, la clave es entender cuánto riesgo están dispuestas a aceptar. Además, ¿cómo debe decidir una organización cual es la cantidad de riesgo aceptable? y ¿en qué medida deberían los riesgos aceptados reflejar los objetivos de los grupos de interés y la actitud de estos frente al riesgo?

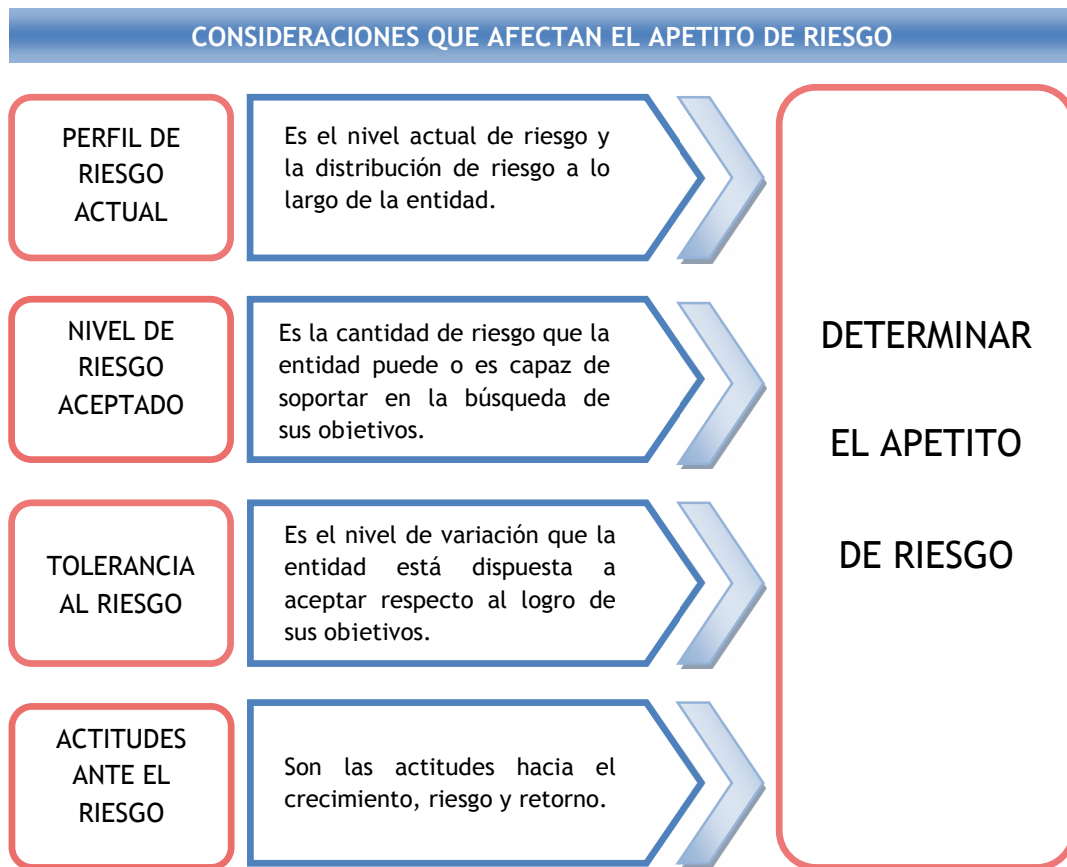
APETITO DE RIESGO	Puntos importantes
Cantidad de riesgo que a nivel general una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor	Es estratégico y está relacionado al logro de objetivos organizacionales
	Forma parte del gobierno corporativo
	Guía la asignación de recursos
	Guía la infraestructura organizacional al apoyar actividades relacionadas a identificar, asumir, responder y monitorear los riesgos.
	Influencia la actitud de la organización ante el riesgo

Fuente: Elaboración propia

Rittenberg y Martens concluyen en su investigación que muchas organizaciones visualizan el apetito de riesgo como un asunto de interesantes discusiones teóricas respecto al riesgo y su gerenciamiento, pero no integran efectivamente el concepto en su planeamiento estratégico o su toma de decisiones diaria. Además consideran que las discusiones acerca de la aplicación del apetito de riesgo van más allá de la teoría, y que, cuando se comunica apropiadamente, el apetito de riesgo provee los límites que definen la cantidad de riesgo que la organización debería perseguir. Una organización con un apetito de riesgo agresivo establecería metas agresivas,

mientras que una organización aversa al riesgo, con un apetito de riesgo bajo, establecería metas conservadoras.

El apetito de riesgo no se desarrolla aislado de otros factores, una organización debe considerar su capacidad de tomar un riesgo extra para lograr sus objetivos, también debería considerar su perfil de riesgos, como un indicador de los riesgos que actualmente trata.



Fuente: Understanding and Communicating Risk Appetite – COSO.

La tolerancia al riesgo se relaciona con el apetito de riesgo, pero difiere en un aspecto fundamental: la tolerancia representa la aplicación del apetito de riesgo a objetivos específicos. Se define como el nivel aceptable de variación relativo al

cumplimiento de un objetivo, el operar dentro de la tolerancia al riesgo asegura que la entidad permanezca dentro de los límites de su apetito de riesgo y por lo tanto pueda alcanzar sus objetivos. Mientras el apetito de riesgo es general, la tolerancia al riesgo es táctica y operativa.

Los siguientes ejemplos de organizaciones muestran cómo la tolerancia al riesgo debe estar alineada con el apetito de riesgo general.

APETITO DE RIESGO	TOLERANCIA AL RIESGO
La organización tiene un apetito de riesgo alto relacionado a objetivos estratégicos y está dispuesta a aceptar niveles mayores de pérdidas en la búsqueda de mayores retornos	A pesar de esperarse un retorno de 18% sobre esta inversión, no estamos dispuestos a tomar más del 15% de probabilidad de que la inversión lleve a una pérdida de más del 30% del capital existente.
La organización tiene un bajo apetito de riesgo relacionado con objetivos riesgosos y por lo tanto está dispuesta a invertir en nuevos negocios pero con un bajo apetito hacia pérdidas potenciales.	No aceptaremos más del 5% de riesgo de que nuestra línea de negocios reduzca nuestras ganancias operativas en más de un 5% durante los próximos años.
Una organización de servicios de salud tiene la seguridad del paciente como una de sus principales prioridades. También entiende la necesidad de equilibrar el nivel de respuesta inmediata a todas las necesidades de los pacientes con el costo de proveer tal servicio. Tiene un bajo apetito de riesgo relacionado a la seguridad del paciente pero un alto apetito de riesgo relacionado a la respuesta de todas las necesidades de los pacientes.	Buscamos tratar a todos los pacientes de emergencia dentro de 2 horas y a los pacientes críticos dentro de 15 minutos, sin embargo la gerencia acepta que en raras situaciones (5% del tiempo) los pacientes que necesiten atención de urgencia puedan no recibir atención por hasta 4 horas.

Fuente: Adaptado de Understanding and Communicating Risk Appetite

El apetito de riesgo se establece al nivel más alto de la organización junto con las metas y los objetivos, a medida que el apetito de riesgo y los objetivos se comunican a través de todos los niveles de la organización, las metas estratégicas y el apetito de riesgo se expresan en términos más específicos de desempeño. Los

indicadores de desempeño y tolerancia al riesgo que son más específicos se prestan a un mejor monitoreo.

2.2.4. Beneficios de la administración de riesgo empresarial

Una adecuada administración de riesgo empresarial permitirá a la gerencia operar más efectivamente en un ambiente de negocios lleno de riesgos fluctuantes y con ello la obtención de los siguientes beneficios:

- Mejorar la toma de decisiones evitando así sorpresas de riesgos no identificados.
- Conocimiento más profundo de los riesgos que afectan a la entidad, desde diversos puntos de vista.
- Una gestión más eficaz del control sobre los riesgos, ya que permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- Mayor identificación de oportunidades por parte de la Dirección, lo que lleva a un aprovechamiento de oportunidades de diferenciación frente a competidores.
- Mayor probabilidad de éxito de la implementación de la estrategia.
- Asignación de recursos más eficiente para el manejo de riesgos y oportunidades.

- Respuestas integradas a riesgos múltiples. Posibilita soluciones integradas para el manejo de los riesgos.

2.2.5. Limitaciones de la Administración del Riesgo Empresarial

Una administración de riesgos eficaz ayuda a la gerencia a conseguir los objetivos, no asegura el éxito de la entidad por más óptimo que esté operando, solo proporciona una seguridad razonable.

El logro de objetivos está afectado por las limitaciones inherentes a todo proceso de gestión, como son los cambios en políticas o programas de gobierno o las condiciones de la economía que puedan estar fuera del control de la organización. También se debe tener en cuenta que la relación costo-beneficio y restricciones de recursos pueden condicionan el diseño de una optima administración de riesgo.

2.2.6. Roles y responsabilidades

Todos los integrantes de la entidad tienen responsabilidad respecto a la administración de riesgos y para que ésta sea puesta en práctica, cada uno debe tener bien definido y comunicado su rol.

Directorio - Provee gobierno, orientación y supervisión. El directorio define sus expectativas en cuanto a integridad moral y valores éticos y puede confirmarlas a través de las actividades de supervisión. Igualmente puede reservar para sí la autoridad para ciertas decisiones clave. El directorio juega un rol al establecer la estrategia, los objetivos de alto nivel y los lineamientos gerenciales en relación a

la asignación de recursos. Respecto a la administración de riesgos supervisa en los siguientes aspectos: conociendo hasta qué punto la gerencia ha realizado una administración efectiva de los riesgos corporativos de la entidad, siendo consciente respecto del nivel de riesgo aceptado de la entidad, revisando la visión conjunta de riesgos e informándose sobre los riesgos más significativos y si la gerencia está respondiendo adecuadamente a éstos.

Gerencia - El gerente general tiene marcada influencia en cuanto a honestidad, valores éticos, diversos factores del ámbito interno, y debe asumir la responsabilidad del ERM.

Responsable de Riesgo - El responsable de riesgo trabaja a la par con los otros gerentes estableciendo y manteniendo una eficaz administración de riesgos en sus áreas de actuación. Éste puede tener la responsabilidad de supervisar el progreso y de brindar ayuda a otros gerentes en transmitir información importante sobre riesgos hacia arriba, abajo y horizontalmente en la organización.

Audidores Internos - Pueden dar asistencia tanto a la gerencia como al directorio monitoreando, examinando, evaluando, informando al respecto y recomendando mejoras con relación a la eficacia de los procesos gerenciales de la administración de riesgos.

Otros miembros del personal - La administración de riesgos es responsabilidad de todos los integrantes de una entidad, por tanto debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno de ellos. Todo el personal es responsable de comunicar hacia arriba problemas en las operaciones, respecto a

riesgos, incumplimientos del código de conducta, violaciones de otras políticas o acciones ilegales.

2.2.7. Aspectos prácticos

Cuando una organización se encuentra frente a la decisión de comenzar a aplicar ERM para gestionar sus riesgos, es usual que surjan algunas preguntas respecto a puntos planteados por el marco teórico. En el documento Practical Approaches for Getting Started (Frigo, Anderson, 2011) publicado por COSO podemos encontrar respuestas a algunos de estos puntos claves.

- No es necesario nombrar un Gerente de Riesgos, muchas organizaciones han comenzado con el personal existente y nombrando a alguien que forma parte de su personal gerencial para liderar la iniciativa, por ejemplo Auditor o Gerente Financiero.
- No es necesario crear una unidad funcional de gerenciamiento de riesgos, muchas organizaciones han comenzado utilizando comités gerenciales, grupos de trabajo o personal existente. El gerenciamiento de riesgos se define como un proceso y no como una unidad funcional dentro de la organización. La necesidad de una unidad funcional específica dependerá en última instancia de la complejidad de la organización así como de la amplitud y madurez de sus procesos de ERM.
- No es necesaria la utilización de modelos cuantitativos e indicadores para dar comienzo a ERM, estos pueden ser útiles en ambientes donde el

gerenciamiento de riesgo es un proceso maduro, pero no son necesarios a fin de dar comienzo a una iniciativa de ERM.

- La aplicación del ERM depende de los riesgos prioritarios de cada organización, ERM no es una solución de “talle único para todos”, la gerencia debe decidir la naturaleza de ERM en función del tamaño de la organización, los objetivos, estrategia, estructura, cultura, estilo de gestión, perfil de riesgo, la industria, el entorno competitivo y financiero y los medios necesarios. De acuerdo con COSO estos y otros factores afectan la forma en que el marco de ERM se aplica.

Implementar ERM requiere que la administración tome las siguientes medidas:

- A) Identificar y comprender los riesgos prioritarios de la organización para proporcionar un contexto.
- B) El uso del marco COSO para definir el estado actual de las capacidades de la organización de gestión del riesgo y determinar el futuro deseado.
- C) Analizar la brecha entre el estado actual y el deseado, y la naturaleza de las mejoras que serán necesarias teniendo en cuenta las capacidades existentes en la organización.
- D) Organizar un plan de acción y proporcionar supervisión necesaria para garantizar la integración efectiva y la coordinación del esfuerzo general.

En el Anexo A se amplía información de los pasos necesarios para su implementación.

Dado que para implementar ERM es necesario determinar el estado actual en que se encuentra la organización y hacia donde se encamina su gestión, se desarrolla a continuación un modelo de madurez para la administración de riesgos, herramienta que permite definir su estado y medir la efectividad de sus procesos.

2.3. MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDAD DEL ERM

2.3.1. Definición y utilidad

Un enfoque de ERM adecuado permite a la organización prever consecuencias potenciales de eventos futuros, implementar los cambios necesarios para minimizar los riesgos, gestionar las consecuencias negativas si se materializa un evento, y capitalizar las oportunidades que ofrece para el crecimiento. Este enfoque de ERM puede ser muy diferente, en función del nivel de riesgo inherente asociado con los objetivos de negocio al igual que con la tolerancia al riesgo, dado que pueden variar en función del propósito, tamaño, complejidad y madurez de la organización. Además reside en la capacidad para evaluar adecuadamente el equilibrio óptimo entre el nivel de madurez de las prácticas de ERM y el nivel de riesgo que enfrenta la organización.

El modelo de madurez es una manera de evaluar qué tan bien están desarrollados los procesos, es decir, qué tan capaces son en realidad. Por otro lado, el grado y

sofisticación de los controles que se requiere aplicar en un proceso están más definidos por el apetito de riesgo de una empresa y por los requerimientos que la misma necesite. Al proponer un Modelo de Madurez, se busca establecer una valoración estandarizada, con la cual se pueda determinar el estado de capacidad de la administración de riesgos en una organización y efectuar su evaluación, permitiendo que pueda escoger el grado o nivel de madurez al que desea llegar.

Objetivos específicos de un Modelo de Madurez:

- 1) Definir aquellos elementos del ERM a los cuales se determinará su grado de madurez.
- 2) Determinar el actual grado de madurez de los elementos definidos.
- 3) Establecer la brecha entre el grado actual y el deseado.
- 4) Establecer un diagnóstico y recomendaciones sobre el estado de capacidad del ERM de la entidad.

El Software Engineering Institute (SEI) o Instituto de Ingeniería del Software, en Carnegie Mellon University publica en 1991 el Modelo de Madurez de Capacidad (Capability Maturity Model -CMM), el cual describe un conjunto de características, basándose en qué tan bien una organización se ajusta a procesos comunes y repetibles para realizar el trabajo. Los modelos de madurez del CMM se utilizan para establecer y mejorar los procesos en una organización, midiendo su capacidad, según una escala de cinco niveles que indica la madurez de sus procesos.

El CMM se desarrolla a partir de cinco niveles (SEI, 2006):

1. Inicial. Los procesos presentan una alta variabilidad que se refleja en no estar probados y en la incapacidad de repetir éxitos. En general el éxito depende del esfuerzo individual, los presupuestos se exceden, los procesos son informales y no se documentan.

2. Gestionado. Los procesos se planean y se aplican de acuerdo con políticas generales. La documentación de los mismos es básica.

3. Definido. Los procesos están adecuadamente documentados y son comprendidos en cuanto a normas, procedimientos, herramientas y métodos. Cada proceso cuenta con objetivos claros, los procesos están estandarizados y se ejecutan de acuerdo con lo documentado.

4. Gestionado cuantitativamente. Existen objetivos e indicadores cuantitativos sustentados en las necesidades de los clientes internos y externos. Se identifican las causas de la variación de procesos.

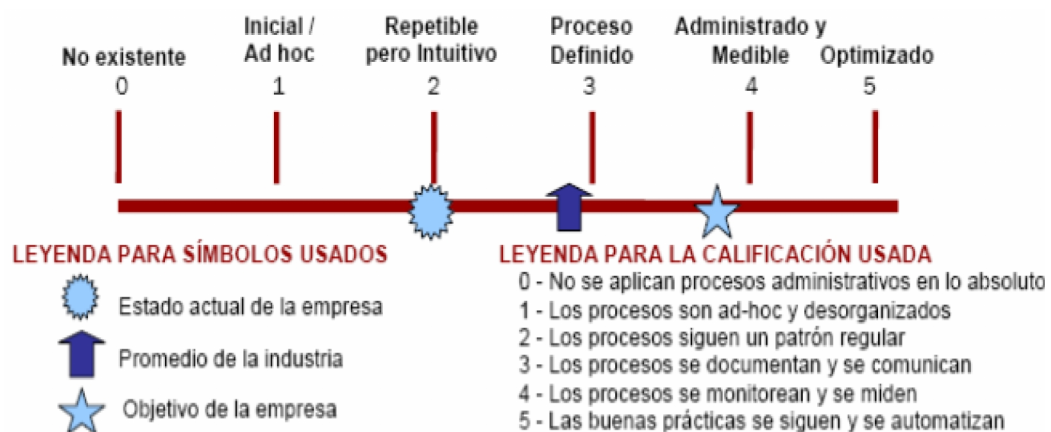
5. Optimizado. La organización mejora continuamente sus procesos, se establecen y revisan los objetivos cuantitativos de mejora de procesos. La organización se enfoca en la innovación y en la implantación de tecnología para lograr una ventaja competitiva.

Las escalas definidas en un modelo de madurez no deben ser demasiado específicas, ya que eso haría que el sistema fuera difícil de usar y sugeriría una precisión que no es justificable debido a que en general, el fin es identificar dónde se encuentran los problemas y cómo fijar prioridades para las mejoras.

Utilizando los modelos de madurez la dirección podrá identificar:

- El desempeño real de la empresa - dónde se encuentra hoy.
- El objetivo de mejora de la empresa - dónde desea estar.
- El crecimiento requerido entre “como es” y “como será”

El marco teórico del COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) adaptó el modelo de madurez para los procesos de tecnología de la información y gráficamente plantean el modelo que se describe a continuación:



Fuente: Cobit 4.1

La madurez de la capacidad ERM de una empresa en particular puede medirse en términos del progreso de la misma para alcanzar la mayoría de los atributos clave del ERM. Es útil evaluar desde el principio la capacidad ERM de la empresa, en relación con los componentes de la capacidad que correspondan a cada etapa del modelo de madurez, con el fin de establecer una línea básica.

2.3.2. Modelo de madurez por componente del ERM

Para ilustrar cómo el modelo de madurez de la capacidad se utiliza para determinar las mejoras necesarias en la capacidad de gestión de riesgos, los cinco estados de madurez pueden ser examinados a través de los ocho componentes del ERM.

Ambiente interno

1. Inicial - Los valores éticos son percibidos por el personal de la entidad de acuerdo a sus creencias y valores individuales, la ética es considerada responsabilidad de la gerencia. La administración de recursos humanos se limita a tareas de selección de personal y remuneraciones, solamente una parte del personal posee los requisitos necesarios para el desempeño de las responsabilidades asignadas.

La estructura organizacional comprende de manera limitada la asignación de autoridad y responsabilidad y separación de funciones incompatibles.

2. Repetible - Existe un compromiso de la dirección con respecto a la gestión de riesgos, existe un código informal de conducta. La dirección realiza esfuerzos aislados para revisar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la entidad.

La administración de recursos humanos comprende la planificación, selección, motivación, promoción, evaluación de desempeño y capacitación del personal.

3. Definido - La gerencia ha establecido y comunicado su filosofía de riesgo a través de declaraciones de políticas y comunicados, además la refuerza con

acciones diarias. El directorio está activo y comprometido. Se han establecido formalmente la declaración de visión, misión, valores, código de conducta, y otros factores.

4. Administrado - Se ejerce un liderazgo constante en el fortalecimiento de la administración de riesgos. Se fortalecen y comunican todos los elementos relacionados al ambiente interno de la entidad. Los procesos de recursos humanos se evalúan constantemente y se capacita al personal para el desempeño de su cargo de acuerdo a las necesidades de la entidad. Se evalúa la estructura organizativa y se realizan acciones concretas para implementar los cambios necesarios para que se convierta en una herramienta eficaz para la gestión.
5. Optimizado - El personal tiene una actitud proactiva respecto al mejoramiento constante, agregando efectividad y valor a la gestión institucional. Existen mecanismos formales para la evaluación y el fortalecimiento constante de la gestión de riesgos. Se han establecido mecanismos que promueven el compromiso con los valores de la entidad y las políticas de recursos humanos propician la estabilidad del personal y el logro de los objetivos. Se evalúa constantemente la efectividad de la estructura organizativa para potenciar la gestión y responder efectivamente a los riesgos. La organización, la gente, los procesos, la infraestructura y la cultura de riesgo, se encuentran alineados para facilitar la implantación de una estrategia exitosa y permitir a la entidad permanecer dentro de su nivel de riesgo aceptado.

Establecimiento de objetivos

1. **Inicial** – Los objetivos de la entidad no son claros y se establecen a nivel global.
2. **Repetible** – Se ha definido la misión y políticas generales de la entidad. Se determina al menos alguno de los objetivos relacionados con la estrategia (estratégicos, operativos, de información, de cumplimiento). Existen objetivos específicos para cada actividad, por ejemplo actividades de ventas, producción e infraestructura.
3. **Definido** – Se definen los cuatro objetivos que se fijan a escala estratégica. Existe adecuada vinculación entre los objetivos específicos de cada actividad y los objetivos globales de la entidad. Los objetivos son comunicados de manera eficaz a todo el personal.
4. **Administrado** – Los objetivos están alineados con el apetito de riesgo definido por la dirección. Deben ser medibles y comprendidos por todo el personal. Todos los empleados tienen que saber qué debe lograrse y los medios para medirlo.
5. **Optimizado** – Los objetivos se deben comprender y medir rápidamente, existe coherencia entre los objetivos y metas a través de la organización, se identifican factores clave de éxito. La dirección conoce en forma oportuna el grado en que la organización se está moviendo hacia los objetivos. Los objetivos, políticas, procesos y tecnología están completamente alineados en la búsqueda de la generación de valor.

Identificación de eventos

1. **Inicial** – Consideración de una gama de eventos potenciales sin consenso en la determinación de su impacto. El riesgo es entendido de diferentes maneras por el jerarca y demás funcionarios de la entidad.
2. **Repetible** – Se identifican al menos los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como los factores internos y externos y las posibles consecuencias.
3. **Definido** – Se identifican eventos a nivel de entidad y a nivel de actividad, la dirección identifica como se relacionan los eventos. El significado del concepto de riesgo es uniforme en toda la entidad y ampliamente compartido.
4. **Administrado** – Se utilizan técnicas o herramientas para la identificación de eventos, se agrupan los eventos potenciales en categorías, la selección de metodologías se ajusta a la cultura de riesgo de la entidad.
5. **Optimizado** - Se ha logrado un proceso estandarizado de identificación de eventos. Según su impacto potencial en la entidad dichos eventos se derivan para su tratamiento a nivel de planificación estratégica (eventos con impacto positivo, oportunidades) o continúan en el proceso de la administración de riesgos (eventos con impacto negativo). El significado del concepto de riesgo se actualiza en función de los cambios en el entorno, debido a eso el proceso de identificación de eventos es iterativo.

Evaluación de riesgo

1. **Inicial** - Los gerentes realizan una valoración intuitiva de los riesgos más relevantes que afectan las actividades de las unidades que dirigen. La conciencia sobre la importancia de llevar a cabo una evaluación del riesgo como medio para conducir las operaciones con eficacia es apenas incipiente, y se observa solo en algunas instancias.
2. **Repetible** - Se realizan actividades de difusión y capacitación sobre valoración de riesgos entre el personal de diferentes niveles, se emiten orientaciones básicas sobre las acciones que deberán efectuarse a corto plazo para llevar a cabo una valoración inicial de los riesgos. La gerencia tiene la percepción de que la valoración del riesgo agrega valor a la entidad.
3. **Definido** - Se determinan los resultados esperados de la evaluación del riesgo, los recursos necesarios y sus responsables. Las políticas y estrategias de valoración del riesgo así como el nivel de riesgo aceptado han sido aprobados por la gerencia y divulgados en toda la organización. Los riesgos se revisan periódicamente de acuerdo a la tolerancia al riesgo, a fin de determinar variaciones. Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad e impacto, nivel de riesgo y medidas de administración) y dicha documentación está disponible para el personal de la entidad.
4. **Administrado** - La política, la estrategia y la normativa de evaluación de riesgo se actualizan y se ajustan periódicamente de acuerdo con las necesidades de la entidad. Se utilizan medidas de desempeño para evaluar el

grado en que los eventos potenciales pueden impactar en el logro de los objetivos.

5. Optimizado - Se establecen procesos para la investigación constante sobre la valoración del riesgo y la metodología correspondiente, se promueve la generación de iniciativas innovadoras y su implementación. La evaluación de riesgos está inmersa en las actividades diarias, y permite anticipar condiciones que podrían incidir en el logro de los objetivos.

Respuesta a los riesgos

1. Inicial - La entidad intenta considerar las respuestas a los riesgos, pero no logra diferenciar ni clasificarlos en las categorías establecidas.
2. Repetible - La dirección procura dar seguimiento a los eventos riesgosos, con el fin de lograr acuerdo sobre su importancia y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos.
3. Definido - Se consideran las respuestas para cada riesgo significativo a partir de un rango de categorías de respuestas identificadas previamente, los procesos están documentados y son de amplio conocimiento. Se conocen los riesgos relevantes y las medidas que se han tomado para administrarlos.
4. Administrado - La entidad, luego de haber seleccionado una respuesta a todos los riesgos identificados, mide nuevamente el riesgo sobre una base residual. La selección refleja la visión de riesgo de la empresa que esté de acuerdo con los objetivos establecidos. Se evalúan, miden y monitorean las respuestas al riesgo aplicadas considerando: su efecto sobre la probabilidad y el impacto de los eventos, la tolerancia al riesgo y la relación costo-beneficio.

5. Optimizado - Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que propician un análisis constante de respuesta a los riesgos, a fin de ajustar oportunamente la medida de administración. Se da seguimiento al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración del riesgo.

Actividades de control

1. Inicial - Las actividades de control son realizadas en forma desorganizada, no se identifican procesos claros ni sistematizados.
2. Repetible - Se realizan controles generales en algunas áreas de mayor importancia y los mandos medios han instaurado mecanismos para asegurar su aplicación. Las actividades de control se dirigen a algunos eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la entidad.
3. Definido - Las actividades de control están documentadas mediante políticas, procedimientos y lineamientos. La preparación, actualización y difusión de la documentación relativa a las actividades de control es una práctica normal y debidamente regulada. Las actividades de control se han integrado a los procesos corporativos. El personal responsable de ejecutar las actividades de control está atento a su efectividad y comunica sus recomendaciones a los titulares subordinados correspondientes.
4. Administrado - Se realizan mediciones de su aplicación para corroborar que sea la adecuada y cumpla el objetivo para el cual fueron establecidos los controles. Existen actividades de control para todos los alcances de la gestión, operativo y estratégico, las cuales se evalúan constantemente. La aplicación de

las actividades de control contempla el comportamiento de los riesgos de la entidad. Los mandos medios han establecido y aplican mecanismos para la ejecución de revisiones periódicas de las actividades de control.

5. Optimizado - Se han instaurado mecanismos de innovación e investigación para garantizar el cumplimiento de los objetivos. La documentación de las actividades de control se mejora y actualiza continuamente, se busca que el proceso sea participativo y generalizado. La cultura de riesgo vigente es tal que propicia un autocontrol, garantiza razonablemente la seguridad de que se contemple en los procesos la suficiencia y validez de las actividades de control vigentes, así como que se emprendan las acciones pertinentes para su fortalecimiento.

Información y comunicación

1. Inicial - Se recopila, procesa y comunica información para cumplir con algunos requerimientos específicos. Parte del personal realiza esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de información relativa a las actividades a su cargo. Se han definido algunos canales para comunicar la información interna, no es sencillo para la entidad aprovechar la información que recibe del exterior. La comunicación existente es muy débil en todos los niveles de la entidad y no logra satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés.
2. Repetible - Se han establecido algunos procesos para la generación de información que responda a las necesidades de los diferentes usuarios. Se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para la

atención de los requerimientos de información tanto internos como externos. Se han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación. Entre dichos controles se encuentran la definición de accesos a los sistemas de información que utilizan recursos tecnológicos, y la asignación de responsabilidades sobre la custodia de los respaldos físicos de información.

3. Definido - El diseño y el desarrollo de los sistemas de información se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos de la entidad. La información generada es requerida para el cumplimiento de los objetivos y reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad. La información se comunica oportunamente y se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial.

La gerencia es más formal y estructurada en su comunicación, concientiza sobre la importancia de una administración del riesgo eficaz y comunica el nivel de riesgo aceptado.

4. Administrado - Los sistemas de información permiten obtener, procesar, almacenar y recuperar información relevante sobre la gestión y el entorno, así como comunicarla a los usuarios que la requieren. Estos se diseñan y mejoran constantemente contemplando las necesidades según los objetivos, y se realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información. Los controles establecidos se monitorean de manera permanente. Se realiza un seguimiento constante de la efectividad de la

comunicación de la información, y oportunamente se toman las acciones para incorporar las mejoras necesarias.

5. Optimizado - Los sistemas de información permiten una gestión de la información externa e interna con un nivel óptimo de seguridad en cuanto a su calidad y oportunidad, como medio para la toma de decisiones por todos los usuarios. Se basan en procesos que consideran la dinámica del entorno y la anticipación e innovación necesarias para la consecución de los objetivos de la entidad. La comunicación de la información se realiza a las instancias competentes, de manera ágil, oportuna y correcta, y permite a la entidad desarrollar métodos novedosos de gestión.

Supervisión

1. Inicial - Existen tareas aisladas de supervisión sobre los procesos de administración de riesgos. La supervisión es responsabilidad de una o varias unidades particulares. Existen algunos controles específicos de manera rutinaria, los cuales están desorganizados y no definidos.
2. Repetible – Se realiza una supervisión periódica mediante evaluaciones independientes. Se solicita al personal de la entidad que participe en la misma, se vigilan las actividades con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones establecidas.
3. Definido - La entidad documenta y comunica los procesos de supervisión, buscando que la misma sea más eficaz y eficiente. La supervisión de la gestión de riesgos es asumida por todo el personal, cada cual en el ámbito de sus competencias. Se establecen regulaciones formales sobre las tareas de

supervisión, requiriendo que ésta se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación continua. A su vez los jefes realizan un seguimiento general sobre las unidades de negocio a su cargo.

4. Administrado - La entidad se asegura que los procesos de supervisión sean llevados a cabo en toda la organización. El seguimiento del ERM forma parte de las actividades de todo el personal, y se promueven revisiones independientes. El seguimiento del ERM se ha convertido en un proceso formal para una valoración y mejora permanente, en el que todos los participantes asumen sus responsabilidades. Se realizan evaluaciones específicas del ERM y se implementan las mejoras necesarias.
5. Optimizado - La dirección y los mandos medios han asumido un liderazgo compartido respecto de la supervisión del ERM, y han establecido mecanismos necesarios para la innovación y mejora continua de la gestión. El proceso se mejora constantemente, con lo que se incrementan sus aportes al valor y a la gestión. ERM es supervisado en forma automatizada, es decir que existe un proceso establecido que demuestra tanto la presencia como el funcionamiento de los componentes y el grado y calidad de desempeño en el paso del tiempo. ERM es aplicado en todos los niveles de la organización.

2.3.3. Modelo de madurez genérico para ERM

En la sección anterior se desarrolló el modelo de madurez en forma particular por cada componente de la administración de riesgos. Tomando como base las publicaciones “Una administración del riesgo empresarial bien realizada” (Deloitte, 2007) y “Guide to enterprise risk management” (Protiviti Inc, 2006), se desarrolla el siguiente modelo genérico con el fin de presentar una visión global de cada estado o nivel de madurez:

Inicial - En este estado de desarrollo la gestión del riesgo está separada y ad hoc. La entidad gestiona riesgos individuales en silos y con frecuencia es reactiva a los acontecimientos, es totalmente dependiente de las personas que actúan por iniciativa propia para “apagar incendios” dado que no existen políticas y procesos formales.

No hay responsabilidades definidas, ya sea debido a la ausencia de un responsable para un riesgo claramente identificado o porque hay muchos “propietarios” del riesgo por lo cual nadie puede ser considerado responsable.

En efecto, las capacidades de gestión de riesgos que existen en este estado por lo general corresponden a individuos específicos y no a la capacidad organizacional, esto significa que si estos individuos se van de la organización, ésta no puede replicar la gestión que realizan para tratar los riesgos.

Además, problemas de la infraestructura de datos dificultan la obtención de información de calidad para la toma de decisiones, los costos de recopilación de datos y otras actividades son altos.

Para la mayoría de los riesgos el estado inicial es inadecuado y no es sostenible.

Repetible - Si bien existen algunos procesos básicos de gestión y control de actividades para alcanzar los objetivos establecidos, no se han definido políticas de administración de riesgos. Las unidades de negocio manejan sus riesgos de manera independiente y sin coordinación.

Se ha logrado un avance en cuanto a la calidad de la información de algunos riesgos seleccionados. Las actividades de gestión se centran en ciertos tipos de riesgos como peligros asegurables, riesgos fácilmente cuantificables, de mercado y crédito.

Se sigue dependiendo de la gestión de individuos concretos pero se viene dando un proceso de designación de funciones, responsabilidades, autoridades y lineamientos respecto al tratamiento de los riesgos.

Definido – El proceso de gestión del riesgo es uniforme en todas las unidades de la empresa, los procesos para las actividades de mitigación de riesgo y supervisión están documentados y se comunican.

Se han establecido mecanismos de verificación para asegurar que las políticas se siguen y las responsabilidades están claramente definidas y coherentes en toda la organización, con la finalidad de coordinación de los esfuerzos. Las unidades de

negocios se coordinan para ciertos tipos de riesgos comunes pero las exposiciones a riesgos se miden por separado.

Se comienzan a gestionar los riesgos más difíciles de cuantificar como por ejemplo los operativos.

Administrado – Debido a que este estado es más cuantitativo que el estado definido, hay un mayor énfasis en la medición y gestión de los riesgos en toda la empresa. El análisis de riesgos asiste al proceso de toma de decisiones anticipando los problemas que van a enfrentar y apoyando las decisiones que se tomen.

Se logra un entendimiento y adhesión a las políticas, procedimientos y metodologías. Los procesos y resultados están definidos cuantitativamente, comprendidos y controlados. La organización tiene la capacidad de realizar pronósticos, planificación de escenarios y análisis de tendencias, y está preparada para interrupciones importantes, si se presentan.

Las estrategias y enfoques para la gestión de riesgos están totalmente integrados y los riesgos se gestionan con una perspectiva de cartera, o sea en forma conjunta.

Optimizado – En esta etapa se continúa mejorando las capacidades desarrolladas durante las etapas anteriores, lo que sugiere que la construcción de capacidades de gestión de riesgos es dinámica, se debe adecuar a medida que cambian las condiciones externas e internas. Toda la organización se enfoca en la mejora continua, coordina esfuerzos para eliminar ineficiencias y se aplica un análisis de costo/beneficio a todas las prácticas de gestión de riesgos.

Es en este estado donde la organización alinea completamente sus políticas de gestión de riesgos, procesos, personas, tecnología y conocimiento. Las políticas de riesgo son evaluadas en toda la empresa buscando equilibrar riesgo y rendimiento, y aprovechar los efectos de la diversificación a través de múltiples tipos de riesgos. La gestión de riesgo se centra en la creación y preservación de valor, y es una fuente de ventaja competitiva que se utiliza para identificar y buscar nuevas oportunidades de negocio.

La exposición que antecede se abocó al desarrollo de un modelo de madurez para la capacidad del ERM, tanto desde un punto de vista global como desde la perspectiva que plantea cada componente. Dicho análisis es de utilidad para determinar en la práctica el estado en que se encuentra una organización en relación a la gestión del riesgo. En el Anexo B planteamos una matriz con los elementos y acciones claves de cada estado de madurez, como ayuda gráfica para comprender el modelo como un todo, pudiendo visualizar los elementos por cada nivel (columnas) así como el desarrollo de cada componente a medida que se avanza en la implementación de un modelo ERM exitoso (filas).

3. ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS

3.1. HACIA UNA DEFINICIÓN DE SERVICIOS

Retomando la interrogante inicial presentada en el capítulo uno respecto a determinar cómo controlan los riesgos las empresas del sector servicios en nuestro país, es pertinente presentar un estado de situación de dicho sector y fundamentar de manera más profunda sus características.

La noción de servicios suele ser ambigua y no existe una definición oficial aplicable en todos los países, las distintas definiciones que se han planteado determinaron tres enfoques para su categorización.

- Enfoque positivo de servicios que los caracteriza como:

- Intangibles: a diferencia de los bienes, los servicios no tienen una forma física palpable.
- Inseparables: regularmente se producen y se consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se almacenan, se distribuyen y se consumen posteriormente.
- Heterogéneos: variables, tienden a ser menos estandarizados o uniformizados que los bienes, cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde.
- Perecederos: no pueden almacenarse.

- Enfoque residual que los caracteriza como toda aquella producción que no corresponde a bienes. Esta definición residual fue la utilizada inicialmente para

encasillar a los servicios y definió tres sectores económicos diferenciados: sector primario, secundario y terciario.

- Enfoque funcional que los define como una actividad en la que existe un cambio en las condiciones de una persona o de un bien, previo consentimiento del consumidor y del productor.

Según Arriagada (2007) el desarrollo de nuevas actividades de servicios y el avance tecnológico han diluido en muchos casos los límites entre bienes y servicios, y aumentado, además, la transabilidad de los mismos.

De esta forma, hay servicios tangibles, como por ejemplo, el informe escrito de una evaluación o un programa computacional que se guarda en un disco compacto, al tener un soporte tangible estos servicios pueden almacenarse y transferirse. Un servicio puede no requerir una interrelación directa entre productor y consumidor, como por ejemplo en el caso de los cajeros automáticos. Además, se afirma que la frontera entre bienes y servicios también puede ser ambigua porque muchos contratos de venta de bienes incorporan implícita o explícitamente la venta de servicios asociados.

Una definición de servicios ampliamente difundida es la que establece la Organización Mundial de Comercio (OMC) en su Sistema de Cuentas Nacionales:

Los servicios no son entidades independientes sobre las que se puedan establecer derechos de propiedad; asimismo, no pueden intercambiarse por separado de su producción. Los servicios son productos heterogéneos producidos sobre pedido que generalmente consisten en cambios en las condiciones de las unidades que los consumen y que son el resultado de

las actividades realizadas por sus productores a demanda de los consumidores. En el momento de concluir su producción los servicios han sido suministrados a sus consumidores.

3.2. COMPOSICIÓN DEL SECTOR

Los primeros economistas no consideraban los servicios como un sector económico dado que al contrario de la agricultura y la industria, no producía bienes materiales que intercambiar. Los servicios eran escasos: comerciantes de ferias, administración del Estado, finanzas, hosterías y tabernas, servicios religiosos, maestros y poco más. Con la revolución industrial, el aumento de los servicios se hace necesario, la población se concentra en ciudades con la consecuente aparición de un sistema de transporte, servicios personales, bancos, bolsas financieras, seguros, mantenimiento de maquinaria, servicios de instrucción y de salud.

Actualmente, la globalización de los mercados, la revolución tecnológica y en los sistemas de telecomunicación han promovido nuevamente la expansión de dicho sector, nos encontramos en plena revolución terciaria o lo que se ha llamado terciarización de la economía o economía de servicios.

Esta expansión del sector no fue acompañada con un sistema adecuado para su inclusión en las estadísticas y las cuentas nacionales, por lo que no hay un criterio uniforme de clasificación utilizado por todos los países.

Ante la necesidad de proveer un marco para la comparación internacional de estadísticas de bienes y servicios, la Organización de las Naciones Unidas buscó

disponer de una nueva clasificación de productos que abarque tanto los bienes como los servicios, lo que dio origen a la CPC (Clasificación Central de Productos) basada en la característica física de los bienes y en la naturaleza de los servicios.

En materia de servicios la clasificación es la siguiente:

- 1- Activos Intangibles, Terrenos, Construcciones y Servicios de Construcción.
- 2- Servicios de Distribución, Alojamiento, Servicio de Transporte (incluye transporte aéreo, marítimo, servicio postal y de courier, distribución de gas, electricidad y agua).
- 3- Servicios Financieros relacionados
- 4- Servicios de Negocios y Producción (servicios de desarrollo e investigación, telecomunicaciones, servicios de mantenimiento y reparaciones).
- 5- Servicios Comunales, Sociales y Personales (servicios de educación, servicios de salud, servicios sanitarios, servicios de recreación y cultura).

Las actividades productivas que generan los productos o servicios clasificados en la CPC, se clasifican según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) elaborada también por Naciones Unidas, con el principal propósito de ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos.

La mayoría de los países utilizan la CIIU como su clasificación nacional de las actividades económicas o han elaborado clasificaciones derivadas de ella.

En nuestro país, el Instituto Nacional de Estadística clasifica todas las actividades según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme Revisión 4, adaptada a

Uruguay. Dicha clasificación se divide en las siguientes secciones, siendo las secciones H a S las correspondientes al sector servicios:

Sección	Descripción
A	Producción agropecuaria, forestación y pesca.
B	Explotación de minas y canteras.
C	Industrias Manufactureras.
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
E	Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.
F	Construcción.
G	Comercio al por mayor y por menor, reparación de los vehículos de motor.
H	Transporte y almacenamiento.
I	Alojamiento y servicios de comida.
J	Información y comunicación.
K	Actividades financieras y de seguros.
L	Actividades inmobiliarias.
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
N	Actividades administrativas y servicios de apoyo.
O	Administración pública y desea; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
P	Enseñanza.
Q	Servicios sociales y relacionados con la Salud Humana.
R	Artes, entretenimiento y recreación.
S	Otras actividades de servicio.
T	Actividades de los hogares en calidad de empleadores, actividades indiferenciadas de producción de bienes y servicios de los hogares para uso propio.

Fuente: INE – Estructura CIIU 4

En el ámbito del comercio internacional de servicios, la Organización Mundial de Comercio elaboró como consecuencia de la Ronda Uruguay donde se trató el tema de los servicios y su problemática de medición y clasificación, una lista que se conoce como W120 donde se divide a los servicios en 12 sectores y 155 subsectores. Para la elaboración de dicha lista se tuvo en cuenta la CPC de las Naciones Unidas con fundamento en que lo que es objeto de compromisos por

parte de los países son los servicios producidos (lo que se comercia), y no la actividad que genera los servicios (quién comercia).

GRANDES CATEGORÍAS DE UNA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIOS
Establecida en las negociaciones de la Ronda Uruguay. Doc. MTN/GNS/W/120

- | | |
|---|--|
| <p>1) SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios profesionales B) Servicios informáticos y servicios conexos C) Servicios de investigación y desarrollo D) Servicios inmobiliarios E) Servicios de arrendamiento o alquiler sin operativo F) Otros servicios a las empresas <p>2) SERVICIOS DE COMUNICACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios postales B) Servicios de correos C) Servicios de telecomunicaciones D) Servicios audiovisuales E) Otros <p>3) SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN Y DE INGENIERÍA CONEXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Trabajos generales de construcción para la edificación B) Trabajos generales de construcción para ingeniería civil C) Armado de construcciones prefabricadas y trabajos de instalación D) Trabajos de terminación de edificios E) Otros <p>4) SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios de comisionistas B) Servicios comerciales al por mayor C) Servicios comerciales al por menor D) Servicios de franquicias E) Otros <p>5. SERVICIOS DE ENSEÑANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios de enseñanza primaria B) Servicios de enseñanza secundaria C) Servicios de enseñanza superior D) Servicios de enseñanza de adultos E) Otros servicios de enseñanza <p>6) SERVICIOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios de alcantarillado B) Servicios de eliminación de desperdicios C) Servicios de saneamiento y servicios similares D) Otros | <p>7) SERVICIOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Todos los servicios de seguros y relacionados con los seguros B) Servicios bancarios y otros servicios financieros C) Otros servicios financieros <p>8) SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios de hospital B) Otros servicios relacionados con la salud humana C) Servicios sociales D) Otros <p>9) SERVICIOS DE TURISMO Y RELACIONADOS CON LOS VIAJES</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Hoteles y restaurantes B) Servicios de agencias de viajes y organización de viajes en grupo C) Servicios de guías de turismo D) Otros <p>10) SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO, CULTURALES Y DEPORTIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios de espectáculos B) Servicios de agencias de noticias C) Servicios de bibliotecas, archivos, museos y otros servicios culturales D) Servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento E) Otros <p>11) SERVICIOS DE TRANSPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Servicios de transporte marítimo B) Servicios de transporte por vías navegables interiores C) Servicios de transporte aéreo D) Transporte por el espacio E) Servicios de transporte por ferrocarril F) Servicios de transporte por carretera G) Servicios de transporte por tuberías H) Servicios auxiliares en relación con todos los medios de transporte I) Otros servicios de transporte <p>12) OTROS SERVICIOS NO INCLUIDOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES</p> |
|---|--|

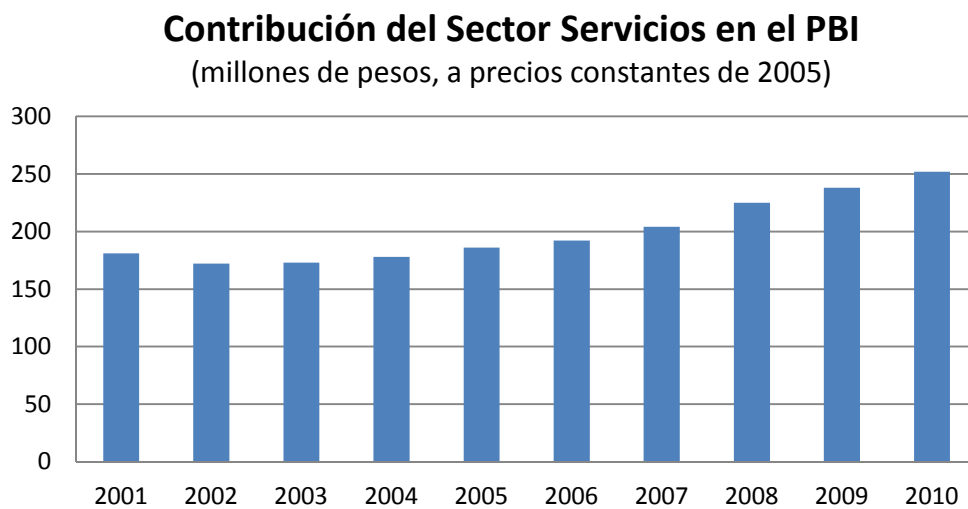
Fuente: Una aproximación al comercio internacional de servicios (Díaz)

3.3. URUGUAY: ¿UNA ECONOMÍA DE SERVICIOS?

Según la Organización Mundial de Comercio “el sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo mundial y cerca del veinte por ciento del comercio mundial”.

Al igual de lo que ocurre en las economías más desarrolladas, el Sector Servicios ha experimentado el mayor desarrollo en los últimos años y es uno de los sectores que más contribuye a la producción y al empleo en Uruguay.

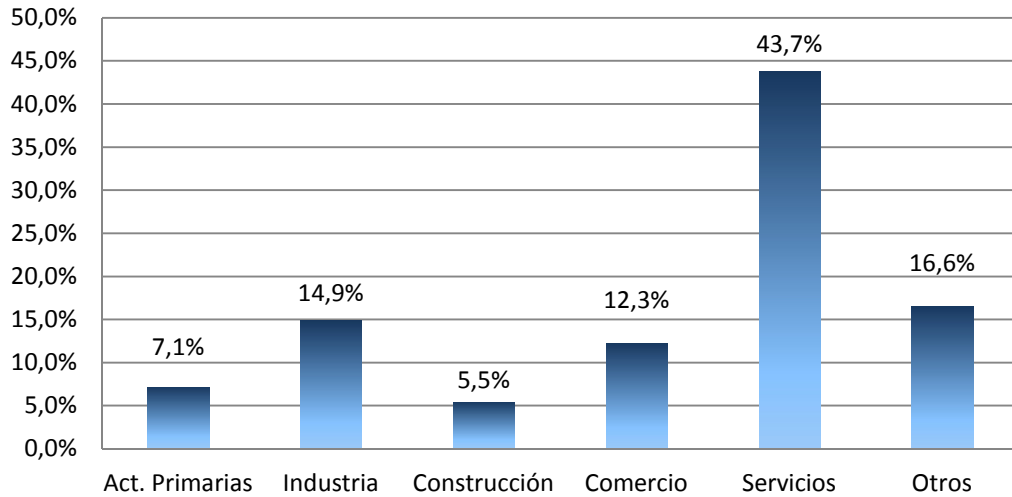
El crecimiento del sector medido a través del Producto Bruto Interno en los últimos 10 años se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU

En términos de participación en el PBI, el Sector Servicios representa el 43,7% siendo el sector más significativo.

Composición del PBI (año 2010)

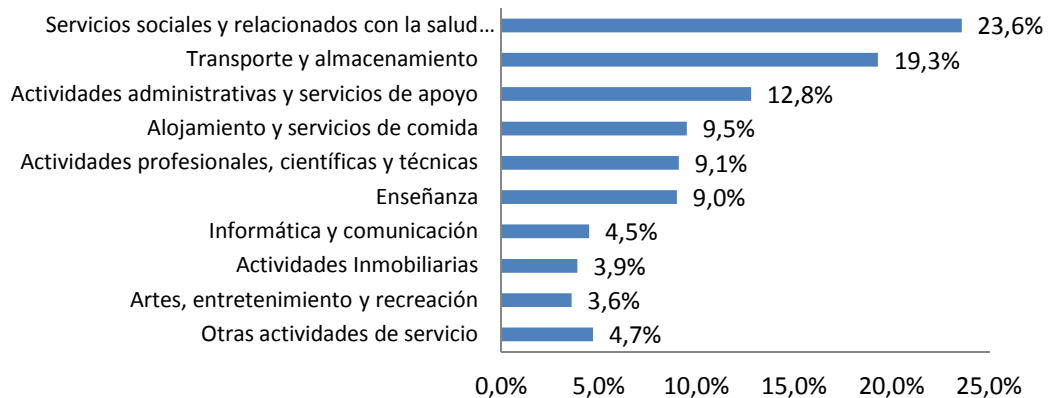


Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU

Desde el punto de vista del empleo, los servicios proporcionan trabajo al 69% de los ocupados activos.

La siguiente gráfica nos muestra cómo se distribuyen los puestos de trabajo dentro del Sector Servicios.

Composición del Sector Servicios según personal ocupado en la actividad privada



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (Anuario Estadístico 2011)

Adicionalmente se viene consolidando como un exportador de servicios, la economía uruguaya es estructuralmente exportadora de servicios e importadora de bienes. Asimismo, registra una especialización exportadora moderada en transporte y servicios no tradicionales (financieros, desarrollo y adaptación de software y producción audiovisual) y más intensa en servicios turísticos (J.Rebella, entrevista, 22 de febrero de 2010).



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU

Estos datos demuestran que Uruguay sigue la tendencia del mundo desarrollado, donde el sector terciario es el más importante en términos de producto y empleo.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

Luego de profundizar en la metodología de Gerenciamiento de Riesgos (ERM), desarrollar un modelo para determinar su nivel de madurez y analizar las principales características del sector servicios, nos abocamos a alcanzar el siguiente objetivo de nuestra investigación: evaluar el funcionamiento del gerenciamiento de riesgos a nivel general del sector bajo análisis.

Para realizar dicha evaluación nos planteamos dimensiones de análisis a través de las siguientes preguntas de investigación:

- 1- Las empresas del sector servicios de Uruguay, ¿conocen ERM, lo utilizan o piensan implementarlo?
- 2- Independientemente de si las empresas conocen e implementan ERM, ¿podemos concluir que en determinados aspectos se acercan en su gestión de riesgos a lo que este modelo plantea?

4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debido a la magnitud del sector seleccionamos la herramienta de la encuesta para obtener información sobre las dimensiones a analizar. La encuesta es una técnica que contiene un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar información, para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento.

4.2.1. Elaboración del cuestionario

Confeccionamos un cuestionario estructurado, donde las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, y autoadministrado, es decir que el entrevistado se encarga de completarlo.

Con respecto al tipo de preguntas planteamos una única pregunta abierta donde el entrevistado puede expresar su opinión respecto a la gestión de riesgos, las demás preguntas son cerradas o mixtas porque facilitan la claridad de las respuestas, permiten respuestas completas, logran mayor exactitud del entrevistado y permiten codificar y analizar los datos en forma precisa. Las preguntas seleccionadas cumplen con las siguientes características:

- Cerradas dicotómicas: se plantean dos alternativas que el entrevistado debe escoger.
- Cerradas policotómicas, de respuesta múltiple, o mixtas: se plantean varias alternativas entre las cuales el entrevistado en el primer caso debe escoger sólo una de las mismas y en el segundo caso puede escoger una o varias. En algunas preguntas se incluye una última opción bajo la forma de otra/otros, lo cual las transforma en preguntas mixtas, pues esa opción es una respuesta abierta.

La encuesta apuntó a obtener información sobre la gestión y actividades que ayudan a componer el escenario donde la administración de riesgos se desarrolla, razón por la cual el cuestionario se dividió en cuatro partes:

- 1- La primera parte releva información relacionada con características generales de la empresa, se recaban una serie de datos que permiten identificar el sub-sector de actividad, número de empleados, tamaño y ubicación, entre otros.
- 2- La segunda parte apunta a identificar los principales factores externos e internos de riesgo a los que están expuestas las empresas del sector.
- 3- En la tercera parte se exponen las cuestiones relevantes planteadas en el Marco Integral del ERM con el objetivo de comprobar si la gestión de riesgos de las empresas del sector tienen puntos en común con dicho marco.
- 4- El cuarto grupo consta de preguntas concretas con el fin de establecer si en la empresa se aplica alguna herramienta específica de gestión de riesgos, identificando principalmente si aplica o conoce la metodología ERM.

Respecto al diseño del cuestionario, se confeccionó en una planilla electrónica con opciones automáticas para la elección de las respuestas, además como forma de asegurar la integridad de los datos se incluyeron controles para evitar respuestas inadecuadas según el tipo de pregunta, por ejemplo en las preguntas cerradas dicotómicas utilizamos comandos que permitan marcar sólo una opción y en las preguntas policotómicas está permitido marcar varias opciones como respuesta.

Adicionalmente el cuestionario incluye una introducción para proporcionar al entrevistado una mayor información sobre nuestra investigación y donde nos comprometemos a mantener total confidencialidad de los datos que proporcionen.

4.2.2. Proceso de validación del cuestionario

Una vez diseñado el borrador definitivo realizamos una prueba piloto o pre-test del mismo enviándolo a veinticinco empresas del sector servicios para verificar: si el enunciado es correcto y comprensible, si las preguntas son claras, si tienen la extensión adecuada, si es correcta la categorización de las respuestas y si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados.

Luego de la prueba corregimos lo necesario según las opiniones de las empresas y llegamos a un cuestionario definitivo. (Anexo D - Cuestionario)

4.2.3. Trabajo de campo

Para realizar el trabajo de campo solicitamos una muestra estadística al Instituto Nacional de Estadística, luego de obtenerla comenzamos el proceso de recolección de datos. Geográficamente, las empresas que participaron en el estudio se distribuyen en un 67% en la ciudad de Montevideo y un 33% en el interior del país. En primera instancia contactamos por teléfono a las empresas seleccionadas, para explicarles los objetivos de la encuesta e identificar a la persona responsable de brindar la información.

Una vez logrado el contacto enviamos el cuestionario vía e-mail a la persona correspondiente, en los casos en que hubo preferencia a una entrevista personal en lugar de remitir el cuestionario vía e-mail coordinamos una entrevista. Al no recibir respuesta en un tiempo determinado, reiniciamos el proceso de contacto

buscando lograr la cantidad de respuestas necesarias para obtener datos representativos del sector.

A partir de la recepción de los primeros cuestionarios completados se procedió a una revisión de éstos para verificar que estuviesen completos y la congruencia de las respuestas. En el caso de cuestionarios incompletos se volvió a contactar al responsable para tratar de obtener las respuestas faltantes.

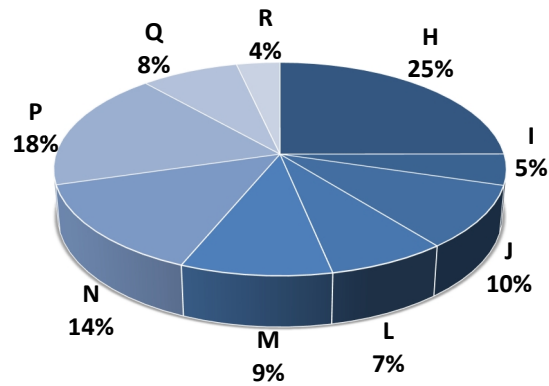
En última instancia llegando a la etapa final de recolección de datos nos abocamos a obtener respuesta de la última parte del cuestionario (aplicaciones específicas de gestión de riesgos) en las empresas que no accedieron a completarlo en forma total. Dichas respuestas se clasificaron como respuestas parciales.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante cuatro meses, desde noviembre de 2011 hasta febrero de 2012,

4.3. MUESTREO

La población objeto de estudio está conformada por todas las empresas del territorio nacional en donde su personal ocupado promedio en el año 2010 es mayor o igual a 10 empleados y su actividad económica principal según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión Cuatro (CIIU.Rev4) se encuentra comprendido en las secciones de actividad H, I, J, L, M, N, P, Q y R.

POBLACION OBJETO DE ESTUDIO Proporción de empresas año 2010



- H - Transporte y almacenamiento
- I - Alojamiento y servicios de comida
- J - Informática y comunicación
- L - Actividades inmobiliarias
- M - Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N - Actividades administrativas y servicios de apoyo
- P - Enseñanza
- Q - Servicios sociales y relacionados con la salud humana
- R - Artes, entretenimiento y recreación

Fuente: Anuario Estadístico 2011 - INE

La muestra proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística fue seleccionada en base a registros del Banco de Previsión Social (BPS) y Dirección General Impositiva (DGI) correspondientes al año 2010.

Entre las distintas técnicas se seleccionó el muestreo aleatorio estratificado el cual consiste en dividir la población objetivo en sub conjuntos llamados estratos y extraer aleatoriamente una sub muestra en cada uno de esos estratos. Esta técnica de muestreo se utiliza para asegurar una representación adecuada de cada sub población en la muestra final.

El tamaño de la muestra teórica es de 352 empresas y se asignó por estrato de forma proporcional. Los estratos reconocen dos dimensiones: el tramo de personal ocupado y la clase de actividad económica de la empresa. Las variables incluidas son: razón social, identificación (dirección, teléfono y departamento), tramo de personal ocupado, estrato, clase de actividad y los pesos muestrales provenientes del diseño.

Una vez efectuado el relevamiento, se obtuvo información de 167 empresas, de las cuales 110 contestaron el cuestionario en forma completa y el resto en forma parcial. Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra efectiva se obtiene un error del 7,5% para estimar cualquier proporción poblacional con una confianza del 95% aproximadamente.

En el Anexo C se presenta un informe detallado respecto a la muestra y su tratamiento posterior.

4.4. ANÁLISIS DE DATOS

4.4.1. Consideraciones previas

En la etapa de diseño del cuestionario, luego de seleccionadas las preguntas adecuadas se procedió a codificarlas. La codificación consiste en la asignación de símbolos, ordinariamente numéricos, a las respuestas en cada una de las preguntas del cuestionario. Por ejemplo, en las preguntas cerradas con respuesta si/no le asignamos el número uno a la respuesta afirmativa y el dos a la negativa, en el caso de preguntas con varias alternativas de respuesta se asignaron números consecutivos a cada opción.

Dicha codificación se ingresó al cuestionario electrónico como forma de facilitar la posterior captura de los datos, y en la etapa de validación se verificó que la asignación realizada en forma automática correspondiera a la codificación correcta.

El procedimiento de creación de la base de datos necesaria para el análisis fue el siguiente por cada respuesta recibida:

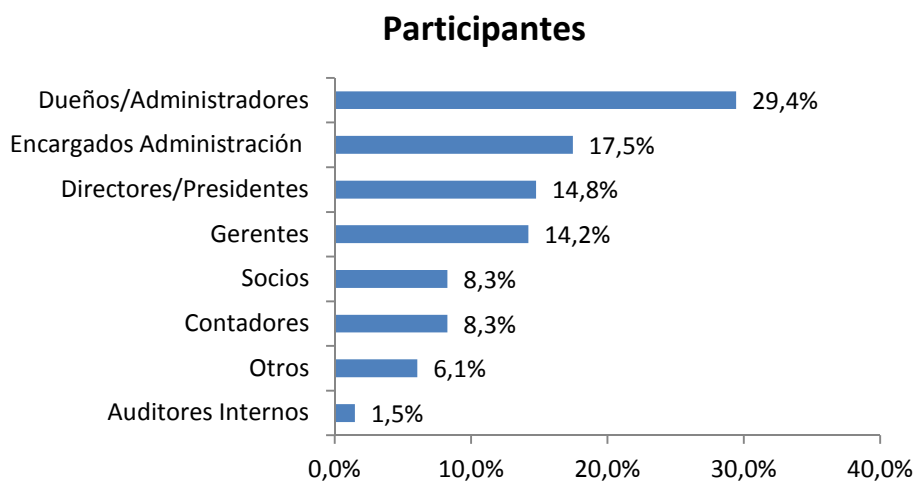


Otro paso preliminar al análisis de los datos consistió en devolver la muestra actualizada al Licenciado en Estadística que realizó la muestra, para el cálculo de los nuevos pesos muestrales en base a las empresas que efectivamente contestaron. Luego de obtener dichos ponderadores e incluirlos en la base de datos definitiva, utilizamos el paquete estadístico SPSS para importar los datos y proceder al análisis de los mismos.

4.4.2. Análisis y presentación de resultados

4.4.2.1. Información general

La encuesta fue dirigida a gerentes, directores, propietarios o análogos en el nivel directivo. De acuerdo a las respuestas recibidas en la definición de la variable “cargo”, podemos determinar que dueños y administradores respondieron el 29% de las encuestas y que el porcentaje menor de 1,5% corresponde a auditores.



La antigüedad media de las empresas objeto de estudio es de 25 años, respecto a los sectores del mercado a los que se destinan los servicios un 73% de las entidades brinda servicios a empresas, 60% al consumidor final, 24% a profesionales y 12% a otros, en esta última categoría se mencionaron: alumnos, socios, zona franca, edificios, entre otros.

Según el personal ocupado y los tramos de ingresos que definimos podemos determinar la dimensión económica de las empresas, de las cuales 32% son empresas familiares.

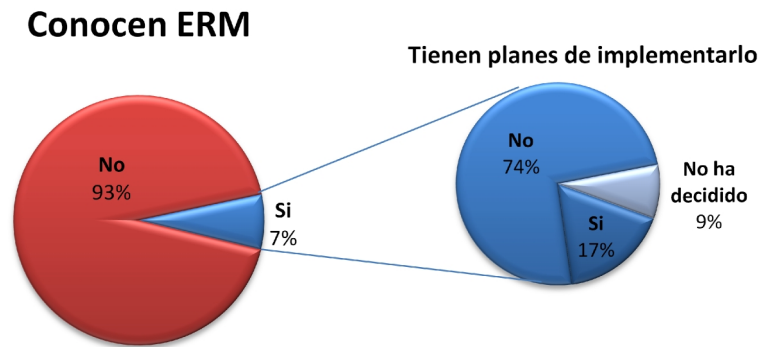
DESEMPEÑO ECONÓMICO SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS

Ingresos Puestos de trabajo	Hasta \$ 5.000.000	De \$ 5.000.000 a \$ 120.000.000	Más de \$ 120.000.000	Total
10 a 19	37,0%	9,8%	-	46,7%
20 a 49	5,8%	20,2%	0,8%	26,9%
50 a 99	-	13,6%	1,4%	15,0%
100 o más	-	2,5%	8,9%	11,4%
Total	42,8%	46,1%	11,1%	100,0%

4.4.2.2. Aplicaciones de gestión de riesgos

Se procedió al análisis estadístico de los datos correspondientes a la última parte del cuestionario. En base a ello determinamos que la administración de riesgos es un tema normal de discusión en el 21% de las empresas y en el 12% de las empresas los Gerentes o Directores asisten a grupos de trabajo o conferencias relacionados con las prácticas de administración de riesgos. Adicionalmente no se utiliza ningún software específico para gestión de riesgos y no existe el cargo Gerente de Riesgos. El 1% de las empresas utiliza ERM en forma parcial, en el

7% conocen la metodología y de este porcentaje el 17% tiene planes de implementarlo.



En el caso de empresas donde se conoce ERM y se decidió no implementarlo, las razones son: el 7,2% considera que sería demasiado caro, el 60,5% considera que insumiría demasiado tiempo y tareas adicionales al personal, el 18% necesitaría realizar una reestructuración previa, el 81,2% establece que el manejo actual de riesgos en su empresa es suficiente y el 11,6% considera que ERM no es una herramienta eficaz para su negocio. Dichos porcentajes no suman 100% debido a que las alternativas de respuesta no son excluyentes pudiendo determinar varias causas a la vez.

Finalmente, se desprende del análisis que el 24% de las empresas considera que sería necesario implementar un modelo para mejorar la gestión de riesgos.

4.4.2.3. Aspectos a destacar relacionados a la metodología ERM

Como condición necesaria para implementar ERM es fundamental que haya un buen sistema de control interno, el Informe COSO define al control interno como

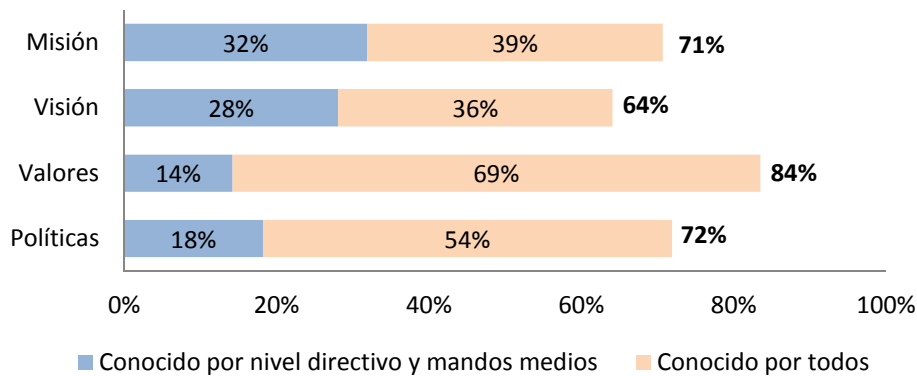
“un proceso, efectuado por los integrantes de una entidad, diseñado para cumplir con los objetivos establecidos”. Los conceptos a resaltar de este enfoque son: es un proceso, integrado con otros procesos, está entrelazado con las actividades operativas de una entidad y enfatiza en los controles dentro de los procesos. Al procesar los datos relacionados a cómo se define el control interno en las empresas, surge que en la mayoría se enfatiza en controles sobre los procesos, evitar fraudes y errores, y asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable. Igualmente, destacamos que el 31% define al control interno como un proceso diseñado para cumplir con los objetivos y el 35% lo define como control dentro de los procesos.

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	Porcentaje
Control sobre operaciones y procesos	73%
Control dentro de los procesos	35%
Control de desvíos - control de transacciones	30%
Proceso diseñado para cumplir con los objetivos establecidos	31%
Evitar fraudes y errores	58%
Asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable	57%
Salvaguardar activos	30%

A continuación presentamos los principales resultados respecto a la segunda y tercera parte del cuestionario cuyo objetivo fue identificar elementos claves que nos proporcionen información referente al manejo de riesgos en las empresas.

Determinación de objetivos

En cuanto a la definición de misión, visión, valores y políticas, la mayoría de las empresas han definido y comunicado dichos conceptos:



En relación al resto de las empresas se destacan las unipersonales, donde el 85% no definió su misión, el 89% no definió su visión y el 63% no tiene políticas establecidas.

Al considerar el riesgo aceptado, el 75,5% de las empresas identifica qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuáles no, sin embargo el 47,5% ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable. En el contexto de la misión o visión, la gerencia debe determinar los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados, el 67% define objetivos estratégicos, el 78% objetivos operacionales, el 53% objetivos de información y el 79% de las empresas definió objetivos referidos al cumplimiento.

La metodología ERM plantea que en el proceso de establecimiento de objetivos se deben tener en cuenta los riesgos asociados, la cantidad de riesgo que está dispuesta a aceptar y la tolerancia al riesgo. Según el análisis realizado el 82% de las empresas tienen en cuenta los riesgos asociados al definir sus objetivos, pero solamente el 40% considera además el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

Identificación de riesgos

Remitiéndonos a lo que plantea la metodología ERM se considera que en situaciones de incertidumbre podemos identificar tanto riesgos como oportunidades, los últimos se tratan en el ámbito de la planificación estratégica. El 37% de las empresas considera que los riesgos son peligros que evitar y el 46% considera que son tanto peligros como oportunidades a aprovechar.

Respecto a la identificación de los mismos la mayoría de las empresas afirma identificar tanto riesgos como oportunidades:

Riesgos	10,4%	Oportunidades	7,5%	Ambos	73%	Ninguno	9,1%
----------------	-------	----------------------	------	--------------	-----	----------------	------

La identificación de riesgos a nivel global y a nivel de actividades es realizada mediante la utilización de herramientas o técnicas en un 54,4% de las empresas, y las técnicas más utilizadas por estas empresas son las siguientes:

TECNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	Porcentaje
Análisis FODA	38%
Análisis de 5 fuerzas competitivas	16%
Benchmarking	26%
Inventario de eventos	9%
Talleres o grupos de trabajo	28%
Análisis del flujo de procesos	15%
Disparadores o señales de alarma	12%
Seguimiento de datos de eventos anteriores con pérdidas asociadas	15%
Entrevistas, cuestionarios y encuestas	32%
Informes de analistas, índices internos, medidas de riesgo y rendimiento	22%
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	14%
Publicaciones en los medios, índices externos clave	19%

Respecto a la conducta de las empresas frente a la administración del riesgo el 54% considera que su gestión es proactiva, de este porcentaje el 92,4% de las empresas tienen en cuenta la existencia de factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos y los evalúan en forma periódica.

Realizamos un análisis de los factores externos de riesgo para el sector según su grado de importancia medido por la escala alta-media-baja-irrelevante, dicho análisis se presenta a través del siguiente cuadro donde para cada factor de riesgo se visualiza su importancia relativa para las empresas del sector.

Escala de medición: Alta=1 Media=2 Baja=3 Irrelevante=4				
FACTORES EXTERNOS DE RIESGO	IMPORTANCIA			
	1	2	3	4
Económico - Financieros				
Tipo de cambio - Devaluación	25%	30%	30%	15%
Fuentes de financiamiento	15%	26%	31%	28%
Tasa de interés	10%	25%	36%	29%
Tamaño del mercado - crecimiento del mercado	27%	51%	15%	7%
Cambios en política económica regional o internacional	18%	26%	37%	20%
Tipo de clientes - cambios en necesidades o expectativas	33%	31%	30%	6%
Acciones de la competencia	17%	52%	21%	9%
Ingreso de nuevas empresas	14%	53%	26%	7%
Costo y calidad de los insumos - fuentes de abastecimiento	24%	32%	36%	7%
Poder de negociación de los proveedores	10%	25%	41%	24%
Siniestros - incendio - hurto - pérdida de activos	19%	30%	39%	12%
Socio-políticos				
Mercado de Trabajo	21%	54%	16%	8%
Legislación (modificación de normas, nuevas leyes y regulaciones)	26%	36%	31%	7%
Legislación tributaria - Impuestos	26%	31%	32%	12%
Grado de estabilidad política - cambio de gobierno	13%	36%	37%	14%
Grado de intervencionismo (precios controlados, subsidios)	13%	18%	40%	29%
Presencia sindical / Consejos de Salarios	20%	20%	39%	21%
Valores, creencias y actitudes de la comunidad	19%	18%	48%	15%
Medioambientales				
Desastres Naturales (cambios climáticos, inundaciones, etc.)	7%	19%	34%	41%
Contaminación (desechos tóxicos, emisión de gases, vertidos, etc.)	4%	16%	39%	42%
Tecnológicos				
Avances tecnológicos	16%	34%	41%	9%
Acceso a la información (acceso no autorizado, virus informáticos)	15%	35%	33%	17%
Fallas en medios de comunicación (Internet, teléfonos, redes, etc.)	31%	28%	37%	4%

De la información recabada surge que el tipo de cambio, tamaño del mercado, cambios en necesidades de los clientes, aspectos relacionados al costo y calidad de los insumos, legislación y fallas en medios de comunicación son factores de riesgo externo que se consideraron más relevantes.

En relación a los factores internos se realizó una medición similar para determinar la incidencia de factores tecnológicos, de información, de infraestructura, de procesos y recursos humanos, en la gestión de la actividad de las empresas.

Escala de medición: Alta=1 Media=2 Baia=3 Irrelevante=4				
FACTORES INTERNOS DE RIESGO	IMPORTANCIA			
	1	2	3	4
Tecnológicos y de la información				
Seguridad informática, protección de datos	26%	23%	26%	25%
Mantenimiento de sistemas - obsolescencia de sistemas	26%	21%	30%	23%
Fallas en sistemas informáticos	31%	22%	28%	19%
Concentración de funciones, conocimiento, programa y datos	15%	33%	24%	27%
Sistemas de información	20%	31%	26%	24%
Información contable, tributaria y financiera	20%	30%	30%	21%
Infraestructura y procesos				
Fallas - interrupción de procesos	20%	26%	25%	28%
Accesibilidad a los activos	10%	28%	30%	31%
Disponibilidades - liquidez	15%	38%	32%	16%
Nivel de endeudamiento	8%	26%	32%	33%
Política de financiación a clientes - política de créditos	12%	31%	24%	34%
Variaciones respecto a lo presupuestado	12%	21%	48%	18%
Fallas en el control interno de la entidad	11%	28%	41%	20%
Falta de cobertura mediante seguros	15%	28%	32%	26%
Estructura de costos y gastos	17%	35%	31%	16%
Reorganización o reestructuración interna	7%	22%	47%	23%
Recursos humanos				
Capacitación y motivación del personal	30%	43%	20%	7%
Sindicatos	19%	18%	34%	30%
Seguridad e higiene	19%	43%	22%	17%
Falta de conocimientos técnicos y experiencia	23%	29%	32%	16%
Política de promociones y remuneraciones	15%	37%	36%	12%
Cambios en la asignación de responsabilidades	9%	33%	40%	18%
Competencia de la Gerencia/Directorio	26%	22%	25%	27%

Evaluación y respuesta a los riesgos

El 48% de las empresas determina la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos identificados. Para estimar dicha probabilidad e impacto el 49% utiliza técnicas cualitativas y el 12% técnicas cuantitativas de valoración de los riesgos. Respecto a las respuestas al riesgo que las empresas seleccionan con mayor frecuencia, los resultados son los siguientes:

Reducir	50,2%	Evitar	32,7%	Transferir	11,4%	Aceptar	5,7%
----------------	-------	---------------	-------	-------------------	-------	----------------	------

La amplia mayoría de las empresas reconoce que luego que se toman acciones para reducir la probabilidad e impacto de los riesgos, siempre existe un nivel de riesgo residual. El 56% de las empresas evalúa las situaciones riesgosas en forma conjunta cuando provienen de eventos que están vinculados, sin embargo un 60% asume que un riesgo identificado por una unidad puede no ser relevante para otra unidad de la empresa, lo que implicaría una visión descentralizada en lugar de una visión conjunta del riesgo en la organización. Adicionalmente en el 77% de las empresas la toma de decisiones está concentrada en la dirección de las empresas y en el 69% la administración de riesgos es tarea del nivel gerencial. De ello se puede inferir que la mayoría de las empresas del sector no gestionan sus riesgos en forma integral, en oposición a lo que propone ERM.

4.4.2.4. Análisis del estado actual de madurez de las empresas

Tomando como base el modelo de madurez de la capacidad de ERM elaborado en el capítulo tres, vinculamos las preguntas de la tercera parte del cuestionario con los estados de madurez desde inicial hasta optimizado. En primer lugar cada pregunta está asociada a un componente del ERM y a sus elementos clave. Agrupamos las preguntas por componente y a cada alternativa de respuesta se le asignó el estado de madurez correspondiente (1-Inicial, 2-Repetible, 3-Definido, 4-Administrado, 5-Optimizado) detallados en la siguiente tabla, luego de identificar el estado que corresponde a cada respuesta podemos determinar el estado más representativo de cada componente y evaluar en forma básica el estado de madurez de la empresa.

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
AMBIENTE INTERNO				
Misión	20.1	Existe en su empresa definición de: Misión	No	1
			Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2
			Si - Conocida por todo el personal	3
Visión	20.2	Existe en su empresa definición de: Visión	No	1
			Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2
			Si - Conocida por todo el personal	3
Valores	20.3	Existe en su empresa definición de: Valores	No	1
			Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2
			Si - Conocida por todo el personal	3
Políticas	20.4	Existe en su empresa definición de: Políticas	No	1
			Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2
			Si - Conocida por todo el personal	3

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
AMBIENTE INTERNO - continuación				
Asignación de autoridad y responsabilidad	48.1	Tiene definidas las áreas clave de autoridad y responsabilidad	No	1
			Si	3
	51	La toma de decisiones en la empresa está:	Concentrada en la Dirección	1
			Más cercana al personal	4
Compromiso de competencia	44	Existen descripciones de cargos, que reflejen el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar cada tarea.	No	1
			Si - informales	2
			Si - formales	3
	47	Considera que el personal está preparado para enfrentar nuevos desafíos y cambios	No	1
			Si	3
	59	Los Directores/Gerentes, ¿asisten a grupos de trabajo relacionados con las prácticas de administración de riesgos?	No	1
Si			4	
Cultura de riesgo	21	Conducta de la empresa frente a la administración del riesgo:	Reactiva	2
			Proactiva	4
	26.1	La Dirección ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable	No	1
			Si	4
	26.2	La Dirección determinó qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuales no.	No	1
			Si	3
	57	La administración de riesgos, ¿es un tema normal de discusión en su empresa?	No	1
			Si	4
Filosofía de riesgo	32	La administración de riesgos en su empresa es:	Tarea del Directorio/Gerencia	2
			Tarea del Directorio/Gerencia y responsables de unidad	3
			Tarea de todo el personal	5
	41	El estándar de comportamiento de la empresa implica:	El cumplimiento de la ley	2
			Más que el cumplimiento de la ley	4
	55	Considera que la gestión de riesgos genera valor para la empresa	No	1
Si			3	

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
AMBIENTE INTERNO - continuación				
Integridad y valores éticos	42	Código de conducta	No existe	1
			Existe un código informal	2
			Existe un código formal	3
	43	Los empleados reciben una orientación explícita respecto a qué es correcto y qué es incorrecto.	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	1
Políticas y prácticas de recursos humanos	45	Existen programas de capacitación para el personal	No	1
			Si	4
	46	Se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal	No se realizan	1
			Sólo en casos que se considere necesario	2
			En forma periódica y situaciones puntuales	4
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Objetivos	22.1	Cuando determina sus objetivos, ¿la empresa tiene en cuenta los riesgos asociados?	No	1
			Si	3
	23.1	¿La administración definió objetivos estratégicos?	No	1
			Si	3
	23.2	¿La administración definió objetivos referidos a las operaciones?	No	1
			Si	3
	23.3	¿La administración definió objetivos referidos a la elaboración de la información?	No	1
			Si	3
	23.4	¿La administración definió objetivos referidos al cumplimiento?	No	1
			Si	3
	24	Cuando se determina un objetivo específico para una actividad, se verifica que haya una vinculación con los objetivos generales de la empresa	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	1
	25	Los objetivos específicos de las distintas actividades, ¿son coherentes entre sí?	Siempre	5
Con frecuencia			3	
En ocasiones			1	
Riesgo aceptado	22.2	La empresa establece que cantidad de riesgo está dispuesta a aceptar	No	1
			Si	4
Tolerancia al riesgo	22.3	¿Establece los niveles de variación de esa cantidad de riesgo, dentro de los cuales los objetivos se consideran logrados?	No	1
			Si	3

ELEMENTO CLAVE	N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
Categorías de eventos	18	Considerando los factores de riesgo y/o los objetivos de la organización, se identifican:	Riesgos	2
			Oportunidades	3
			Ambos	3
			Ninguno	1
Factores de riesgo	17	La empresa tiene en cuenta la existencia de factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos y los evalúa en forma periódica	No	1
			Si	3
Metodologías y técnicas	19	Utiliza herramientas o técnicas para la identificación de riesgos a nivel global de la empresa y/o a nivel de actividades	No	1
			Si	4
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Probabilidad e impacto	28	¿Se determina la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?	No	1
			Si	3
Riesgo inherente y riesgo residual	36	Luego que se toman acciones para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos:	Siempre existe un nivel de riesgo residual	2
			Es posible reducir los riesgos a cero	1
Técnicas de evaluación	28.1	¿Qué técnicas utilizan para efectuar la valoración del riesgo?	Cualitativas	2
			Cuantitativas	4
	29	Los eventos que generan riesgos se evalúan:	En forma individual	2
			En forma conjunta cuando están relacionados, se combinan o interactúan	4
	30	Un riesgo relevante identificado por una unidad, puede no ser considerado relevante por otra unidad de la empresa.	No	4
			Si	2
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
Evaluación de respuestas	33.1	Luego de evaluados los riesgos la Dirección tiene en cuenta el efecto sobre probabilidad e impacto	No	1
			Si	3
	33.2	Luego de evaluados los riesgos la Dirección tiene en cuenta el costo vs beneficios de las acciones	No	1
			Si	3

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
RESPUESTA A LOS RIESGOS - Continuación				
Selección de respuestas	27	¿Existen políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué se debe hacer en caso de estar frente a situaciones de riesgo?	No	1
			Si	4
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Controles de los sistemas de información	37	¿Que tipo de controles se realizan sobre los sistemas informáticos?	Ninguno	1
			Controles generales	2
			Controles sobre aplicaciones	4
Integración de la respuesta al riesgo	35	Existen procedimientos para verificar que se ejecuten las acciones seleccionadas	No	1
			Si	3
Tipos de actividades de control	38	Cuales de estos puntos definen al CONTROL INTERNO en su empresa:	Control sobre operaciones y procesos	2
			Control dentro de los procesos	3
			Control de desvíos - transacciones	1
			Proceso diseñado para cumplir con los objetivos establecidos	5
			Evitar fraudes y errores	1
			Asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable	3
			Salvaguardar activos	1
Políticas y procedimientos	50	Se enfrentan en la empresa dificultades sorpresivas o situaciones imprevistas	Nunca	4
			En ocasiones	3
			Con frecuencia	2
			Siempre	1
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Comunicación	40.1	Los empleados conocen los objetivos de la actividad que realizan y cómo sus tareas contribuyen al logro de los mismos	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	2
			No aplica	1
	40.2	Se comunica al personal el nivel máximo de riesgo aceptable y las variaciones relativas que se toleran	Siempre	5
			Con frecuencia	4
			En ocasiones	3
			No aplica	1

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - Continuación				
Comunicación	40.3	Existe coordinación entre las funciones/departamentos y los sistemas de información	Siempre	5
			Con frecuencia	4
			En ocasiones	3
			No aplica	1
	40.5	Existe una comunicación eficaz (formal y/o informal) fluyendo en todas direcciones y niveles dentro de la organización	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	2
			No aplica	1
	40.6	Existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con clientes, proveedores y otras partes externas	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	2
			No aplica	1
48.2	Existen líneas apropiadas para elevar informes	No	1	
		Si	3	
Información	40.7	Se evita la "sobrecarga" de información convirtiendo datos internos y externos en información relevante, oportuna, confiable y actual	Siempre	5
			Con frecuencia	4
			En ocasiones	3
			No aplica	1
	40.4	Los mecanismos existentes para identificar necesidades de información que surjan dentro de la empresa son eficaces	Siempre	5
			Con frecuencia	4
			En ocasiones	3
			No aplica	1
Información y comunicación	39	¿Se suministra información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso para permitirles cumplir con sus responsabilidades?	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	2
Sistemas de información	60	¿La empresa utiliza algún software específico de gestión de riesgos?	No	1
			Si	4
SUPERVISIÓN				
Actividades permanentes de supervisión	49	Existe un auditor interno o un departamento de auditoría interna	No	1
			Si	3
	53	La Dirección está en contacto con las operaciones y revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio:	En forma periódica y situaciones puntuales	4
			En situaciones puntuales	2

ELEMENTO CLAVE	N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESTADO MADUREZ
SUPERVISIÓN - Continuación				
Comunicación de deficiencias	52	Los mecanismos para detectar incumplimientos, deficiencias u errores son eficaces	Siempre	5
			Con frecuencia	3
			En ocasiones	2
Evaluaciones independientes	54	Se realiza algún tipo de evaluación para determinar si la gestión de riesgos en la empresa funciona de acuerdo a los lineamientos determinados por la Dirección	No	1
			Si	4
			No aplica	1

Utilizando el software SPSS determinamos el promedio ponderado de respuesta para cada pregunta y le asignamos un nivel de madurez de acuerdo a la tabla que antecede. Luego calculamos el estado de madurez promedio para cada componente del ERM (primero se hizo un promedio de las respuestas agrupándolas por elemento clave dentro del componente). En el siguiente cuadro mostramos los resultados por cada pregunta y componente, una lectura correcta del mismo sería por ejemplo: en promedio, las empresas del sector han definido la misión, visión, y son conocidas por el nivel directivo y mandos medios, y así sucesivamente.

ELEMENTO CLAVE	N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
AMBIENTE INTERNO				2
Misión	20.1	Existe en su empresa definición de: Misión	Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2
Visión	20.2	Existe en su empresa definición de: Vision	Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2
Valores	20.3	Existe en su empresa definición de: Valores	Si - Conocida por todo el personal	3
Políticas	20.4	Existe en su empresa definición de: Políticas	Si - Conocida por Nivel Directivo y mandos medios	2

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
AMBIENTE INTERNO - Continuación				2
Asignación de autoridad y responsabilidad	48.1	Tiene definidas las áreas clave de autoridad y responsabilidad	Si	3
	51	La toma de decisiones en la empresa está:	Concentrada en la Dirección	1
Compromiso de competencia	44	Existen descripciones de cargos, que reflejen el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar cada tarea.	Si - formales	3
	47	Considera que el personal está preparado para enfrentar nuevos desafíos y cambios	Si	3
	59	Los Directores/Gerentes, ¿asisten a grupos de trabajo relacionados con las prácticas de administración de riesgos?	No	1
Cultura de riesgo	21	Conducta de la empresa frente a la administración del riesgo:	Proactiva	4
	26.1	La Dirección ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable	No	1
	26.2	La Dirección determinó qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuales no.	Si	3
	57	La administración de riesgos, ¿es un tema normal de discusión en su empresa?	No	1
Filosofía de riesgo	32	La administración de riesgos en su empresa es:	Tarea del Directorio/Gerencia y responsables de unidad	3
	41	El estándar de comportamiento de la empresa implica:	Más que el cumplimiento de la ley	4
	55	Considera que la gestión de riesgos genera valor para la empresa	Si	3
Integridad y valores éticos	42	Código de conducta	Existe un código informal	2
	43	Los empleados reciben una orientación explícita respecto a qué es correcto y qué es incorrecto.	Con frecuencia	3
Políticas y prácticas de recursos humanos	45	Existen programas de capacitación para el personal	Si	4
	46	Se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal	En forma periódica y situaciones puntuales	4

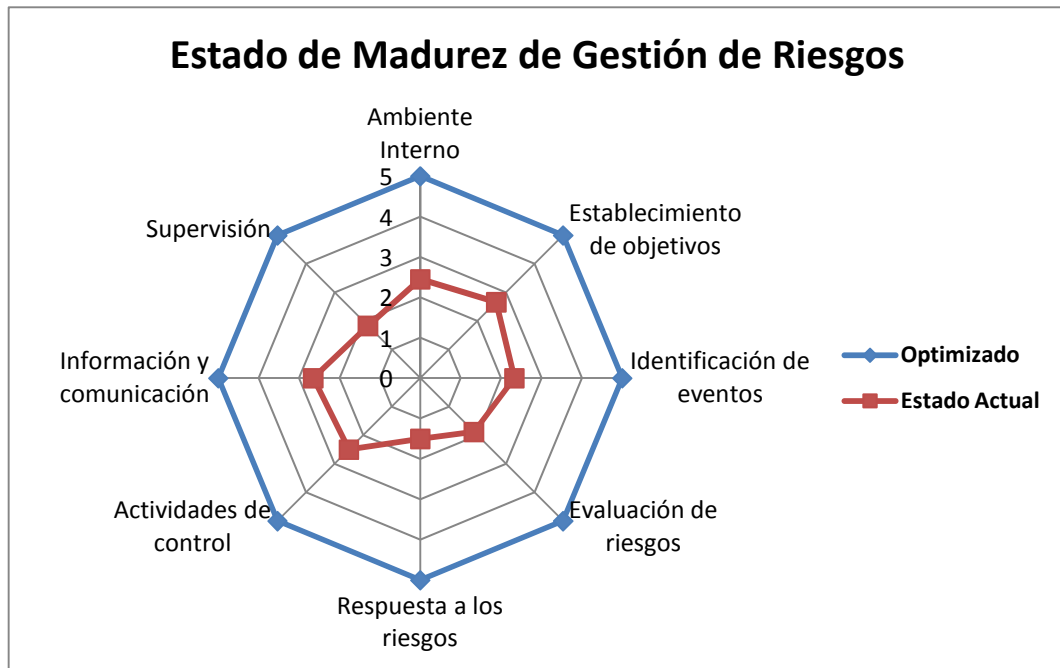
ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				3
Objetivos	22.1	Cuando determina sus objetivos, ¿la empresa tiene en cuenta los riesgos asociados?	Si	3
	23.1	¿La administración definió objetivos estratégicos?	Si	3
	23.2	¿La administración definió objetivos referidos a las operaciones?	Si	3
	23.3	¿La administración definió objetivos referidos a la elaboración de la información?	Si	3
	23.4	¿La administración definió objetivos referidos al cumplimiento?	Si	3
	24	Cuando se determina un objetivo específico para una actividad, se verifica que haya una vinculación con los objetivos	Con frecuencia	3
	25	Los objetivos específicos de las distintas actividades, ¿son coherentes entre sí?	Con frecuencia	3
Riesgo aceptado	22.2	La empresa establece que cantidad de riesgo está dispuesta a aceptar	Si	4
Tolerancia al riesgo	22.3	¿Establece los niveles de variación de esa cantidad de riesgo, dentro de los cuales los objetivos se consideran logrados?	No	1
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				2
Categorías de eventos	18	Considerando los factores de riesgo y/o los objetivos de la organización, se identifican:	Riesgos y oportunidades	3
Factores de riesgo	17	La empresa tiene en cuenta la existencia de factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos y los evalúa en forma periódica	Si	3
Metodologías y técnicas	19	Utiliza herramientas o técnicas para la identificación de riesgos a nivel global de la empresa y/o a nivel de actividades	No	1
EVALUACIÓN DE RIESGOS				2
Probabilidad e impacto	28	¿Se determina la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?	No	1
Riesgo inherente y riesgo residual	36	Luego que se toman acciones para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos:	Siempre existe un nivel de riesgo residual	2

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
EVALUACIÓN DE RIESGOS - Continuación				2
Técnicas de evaluación	28.1	¿Qué técnicas utilizan para efectuar la valoración del riesgo?	Cualitativas	2
	29	Los eventos que generan riesgos se evalúan:	En forma conjunta cuando están relacionados, se combinan o interactúan	4
	30	Un riesgo relevante identificado por una unidad, puede no ser considerado relevante por otra unidad de la empresa.	Si	2
RESPUESTA A LOS RIESGOS				1
Evaluación de respuestas	33.1	Luego de evaluados los riesgos la Dirección tiene en cuenta el efecto sobre probabilidad e impacto	No	1
	33.2	Luego de evaluados los riesgos la Dirección tiene en cuenta el costo vs beneficios de las acciones	Si	3
Selección de respuestas	27	¿Existen políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué se debe hacer en caso de estar frente a situaciones de riesgo?	No	1
ACTIVIDADES DE CONTROL				2
Controles de los sistemas de información	37	¿Que tipo de controles se realizan sobre los sistemas informáticos?	Controles generales	2
Integración de la respuesta al riesgo	35	Existen procedimientos para verificar que se ejecuten las acciones seleccionadas	Si	3
Tipos de actividades de control	38	Cuales de estos puntos definen al CONTROL INTERNO en su empresa:	Control sobre operaciones y procesos	2
Políticas y procedimientos	50	Se enfrentan en la empresa dificultades sorpresivas o situaciones imprevistas	En ocasiones	3
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				3
Comunicación	40.1	Los empleados conocen los objetivos de la actividad que realizan y cómo sus tareas contribuyen al logro de los mismos	Con frecuencia	3
	40.2	Se comunica al personal el nivel máximo de riesgo aceptable y las variaciones relativas que se toleran	En ocasiones	3
	40.3	Existe coordinación entre las funciones/departamentos y los sistemas de información	Con frecuencia	4

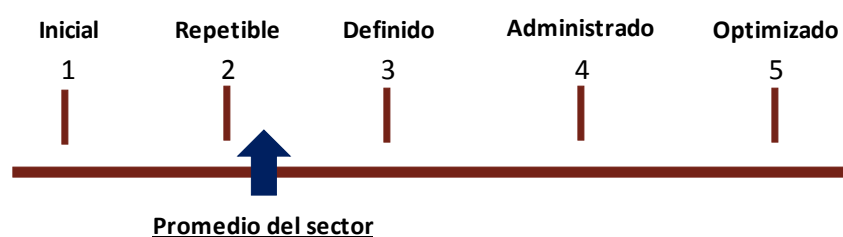
ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - Continuación				3
Comunicación	40.5	Existe una comunicación eficaz (formal y/o informal) fluyendo en todas direcciones y niveles dentro de la organización	Con frecuencia	3
	40.6	Existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con clientes, proveedores y otras partes externas	Con frecuencia	3
	48.2	Existen líneas apropiadas para elevar informes	Si	3
Información	40.7	Se evita la "sobrecarga" de información convirtiendo datos internos y externos en información relevante, oportuna, confiable y actual	En ocasiones	3
	40.4	Los mecanismos existentes para identificar necesidades de información que surjan dentro de la empresa son eficaces	Con frecuencia	4
Información y comunicación	39	¿Se suministra información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso para permitirles cumplir con sus responsabilidades?	Con frecuencia	3
Sistemas de información	60	¿La empresa utiliza algún software específico de gestión de riesgos?	No	1
SUPERVISIÓN				2
Actividades permanentes de supervisión	49	Existe un auditor interno o un departamento de auditoría interna	No	1
	53	La Dirección está en contacto con las operaciones y revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio:	En situaciones puntuales	2
Comunicación de deficiencias	52	Los mecanismos para detectar incumplimientos, deficiencias u errores son eficaces	Con frecuencia	3
Evaluaciones independientes	54	Se realiza algún tipo de evaluación para determinar si la gestión de riesgos en la empresa funciona de acuerdo a los lineamientos determinados por la Dirección	No	1

Con este análisis concluimos que basándonos en las respuestas obtenidas, las empresas del sector se encuentran en el nivel de madurez 2: "Repetible", en

relación a su gestión del riesgo. La siguiente gráfica muestra el estado actual de las empresas del sector por componente del ERM y podemos visualizar la brecha entre el estado actual y el optimizado.



Si nos remitimos al cuadro presentado en el punto 2.3.1. Definición y utilidad del modelo de madurez, podemos comparar este resultado obtenido con el promedio del sector al que hace referencia. En el siguiente esquema se señala el estado promedio del sector, una empresa puede determinar su estado actual, donde se encuentra hoy, tomando el modelo que presentamos como guía, y el objetivo de mejora, donde desea estar.



Para finalizar el análisis de madurez para la capacidad de ERM, se detallan a continuación los puntos donde las empresas deberían centrar su atención para avanzar hacia una gestión más sistematizada y efectiva de sus riesgos.

COMPONENTE / ELEMENTO CLAVE	ESTADO MADUREZ	ATENCIÓN		
		ALTA	MEDIA	LEVE
AMBIENTE INTERNO	2 - Repetible			
Asignación de autoridad y responsabilidad	2 - Repetible			
Compromiso de competencia	2 - Repetible			
Cultura de riesgo	2 - Repetible			
Filosofía de riesgo	3 - Definido			
Integridad y valores éticos	2 - Repetible			
Políticas y prácticas de recursos humanos	4 - Administrado			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	3 - Definido			
Objetivos	3 - Definido			
Riesgo aceptado	4 - Administrado			
Tolerancia al riesgo	1 - Inicial			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	2 - Repetible			
Categorías de eventos	3 - Definido			
Factores de riesgo	3 - Definido			
Metodologías y técnicas	1 - Inicial			
EVALUACIÓN DE RIESGOS	2 - Repetible			
Probabilidad e impacto	1 - Inicial			
Riesgo inherente y riesgo residual	2 - Repetible			
Técnicas de evaluación	3 - Definido			
RESPUESTA A LOS RIESGOS	1 - Inicial			
Evaluación de respuestas	2 - Repetible			
Selección de respuestas	1 - Inicial			
ACTIVIDADES DE CONTROL	2 - Repetible			
Controles de los sistemas de información	2 - Repetible			
Integración de la respuesta al riesgo	3 - Definido			
Tipos de actividades de control	2 - Repetible			
Políticas y procedimientos	3 - Definido			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	3 - Definido			
Comunicación	3 - Definido			
Información	4 - Administrado			
Sistemas de información	1 - Inicial			
SUPERVISIÓN	2- Repetible			
Actividades permanentes de supervisión	1 - Inicial			
Comunicación de deficiencias	3 - Definido			
Evaluaciones independientes	1 - Inicial			

4.4.2.5. Percepción de los empresarios respecto a la gestión de riesgos

La última pregunta del cuestionario apunta a conocer cuál es la opinión respecto a la gestión de riesgos de las empresas de servicios en Uruguay, respecto a ello nos parece enriquecedor exponer algunas de las respuestas recibidas. Dado que omitimos nombres de empresas y personas, las asociamos al rubro que corresponden:

Transporte por carretera – *“...En nuestro caso y en la mayoría de las empresas colegas de servicio que conozco, considero que la gestión de riesgos aplicada es muy elemental, si bien se analizan los factores externos que pueden influenciar, en la mayoría de los casos es a intuición”.*

Transporte por vía aérea – *“Las empresas que no gestionan sus riesgos no son responsables y perjudican a todo el sector. Es mejor adelantarse a las leyes y regulaciones...”*

Transporte de pasajeros – *“En empresas familiares de mediano porte no está pensado invertir en estos temas a pesar de su importancia. Se trata por lo general de hacerlo de modo intuitivo de manera muy primitiva”.*

Informática – *“Creo que es un área que está creciendo muy lentamente en las empresas uruguayas y a la que se debería dar mayor relevancia”.*

Publicidad – *“Creo que está mucho más ligada a la experiencia y análisis puntual de múltiples variables, que no necesariamente guardan relación directa con el*

rubro publicitario. Enmarcar estas variables dentro de procesos analíticos automáticos no asegura llegar a conclusiones correctas”.

Publicidad – “Creo que la gestión de riesgos en las empresas de Uruguay varía en relación a grande o pequeña que sea la empresa...En nuestro caso analizar los riesgos se hace de manera periódica pero informal, sin procedimientos ni plazos. En las empresas más grandes, en las cuales se adoptan las experiencias de otros lugares, se trata de potenciar y de dar formalidad al análisis de riesgo”.

Servicios profesionales – “Las empresas que brindan servicios son mayoritariamente pequeñas o medianas. No todas tienen acceso a capacitarse sobre gestión de riesgo y quienes lo hacen previamente se han certificado bajo normas ISO. Recién ahora los organismos certificadores están incentivando a las empresas a incursionar en la gestión de riesgo”.

Servicios profesionales – “Se está comenzando a trabajar en gestión de riesgo. Los distintos grupos de interés deberían exigir su aplicación”.

Servicios de salud - “Es un área nueva, en la cual hay poco conocimiento e inversión. Falta darle valor al tema, por lo menos en las empresas pequeñas”.

Servicios de salud – “Es una cultura de empresas extranjeras, no de uruguayas. Es difícil y costoso de realizar en pymes y esta es una de las razones por las que no se realiza”.

Servicios de salud – “...Creo que hay mucho camino por recorrer en cuanto a incorporación de modelos de medición, capacitación, simulaciones de

contingencias, análisis de acciones correctivas, administración de las pérdidas ocurridas, prevención, entre otros aspectos”.

Inmobiliaria – “Consideramos que ha habido progresos importantes en el tema, pero queda todavía mucho camino por recorrer. El aspecto económico-financiero es un factor que influye en su desarrollo, aunque hay muchos que todavía no asumen que en este tema, se puede avanzar con pocos recursos y lograr con ello resultados más que positivos”.

5. SINTESIS Y CONCLUSIONES FINALES

En este capítulo se formulan las conclusiones alcanzadas y se integran con los objetivos que persigue este trabajo.

En cuanto al primer objetivo profundizamos en el conocimiento de la metodología ERM lo cual incluyó actualizarnos en las últimas tendencias que se vienen dando a nivel global, a través de estudios auspiciados por la Comisión COSO e informes de consultoras en la materia, destacamos que la información corresponde en mayor parte a actividades desarrolladas en otros países.

Se desarrolló un modelo de madurez teórico para el ERM, el cual vincula sus componentes con cinco estados de madurez, desde un nivel inicial donde los procesos son desorganizados y ad hoc hasta un nivel optimizado donde se logra una mejora continua. Dicho modelo sirvió de guía para el análisis realizado en forma posterior con los datos recabados en el trabajo de campo.

Estos objetivos fueron insumo fundamental para la consecución del siguiente objetivo referido a evaluar la gestión de riesgos de las empresas del sector servicios. Para ello definimos dos dimensiones de análisis, la primera relacionada a identificar si las empresas del sector conocen ERM, lo utilizan o piensan implementarlo. Del análisis realizado en el punto 4.4.2.2 concluimos que la metodología ERM no es conocida por la amplia mayoría de los empresarios del sector, adicionalmente no encontramos indicios de su aplicación en las empresas del sector servicios en nuestro país. En síntesis podríamos decir que las razones

por las que la mayoría no piensa implementarlo son en primera instancia por desconocimiento de la herramienta, además de que se considera suficiente el manejo actual de riesgos y en segunda instancia porque es considerada práctica de “otros lugares o de empresas grandes” o por razones de costos, utilidad, entre otros.

Enfocándonos en la segunda dimensión de nuestro análisis, para determinar el grado de adecuación de la práctica de las empresas con ERM, utilizamos el modelo de madurez que desarrollamos en la sección 2.3.2 de este trabajo. De dicho análisis surge que en algunos aspectos, las empresas realizan prácticas que están alineadas con los planteos de ERM, pero su principal carencia es la falta de sistematización de los procesos, los cuales se aplican en forma aislada y no integral. Concluimos que el estado de capacidad del ERM en las empresas del sector corresponde al nivel de madurez “Repetible”.

A través de las comunicaciones que mantuvimos con los empresarios observamos que existe cada vez mayor interés en el tema, sin embargo se debe generar una conciencia sobre el riesgo para percibir que estos procesos llevan a mejorar los beneficios de la empresa, lo que resulta más difícil en empresas pequeñas y medianas.

Solamente en el caso de las instituciones de intermediación financiera existe normativa del Banco Central que obliga a las mismas a contar con un Departamento de Auditoría Interna así como un Sistema Integral de Gestión de Riesgos. Por ese motivo no incluimos en la población objeto de estudio a las

entidades financieras, ya que al estar reguladas con normas específicas respecto al tratamiento de los riesgos, introducirían un sesgo en la investigación.

Finalmente concluimos que cada vez se le está dando mayor relevancia al tema por parte de las empresas y el Marco Integrado ERM proporciona una guía que puede ayudar a las organizaciones a lograr mayores beneficios al mejorar la gestión del riesgo.

6. GLOSARIO

Ad hoc: Se utiliza para un fin determinado, propósito particular o caso concreto.

Apetito de riesgo: Cantidad de riesgo que a nivel general una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor.

Código de conducta: Es un código que trata una variedad de temas de conducta, tales como integridad y ética, conflictos de interés, pagos ilegales, arreglos anticompetitivos, entre otros.

Cuadros de mando: Son herramientas de control empresarial orientadas a la monitorización de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores. Estos informes permiten a la dirección determinar con rapidez en qué medida se encuentra alineado el perfil de riesgo de la entidad con las tolerancias al riesgo.

Cultura de riesgo: Es el sistema de actitudes, valores y prácticas compartidas que caracterizan la forma en que una entidad considera el riesgo en sus actividades.

Diagrama de flujo: Representación esquemática de un proceso con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

Entidad: Cualquier corporación, empresa, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica.

Evento (acontecimiento): Todo hecho o incidente proveniente de fuentes externas o internas que podría afectar la implementación de la estrategia o el

logro de los objetivos. Los eventos tienen en forma potencial un impacto negativo, un impacto positivo o una combinación de ambos.

Factores de riesgo: Manifestaciones o características medibles u observables que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser externos o internos a la entidad.

Filosofía de riesgo: Creencias de la entidad sobre el riesgo y cómo elige llevar adelante sus actividades, refleja el valor que la entidad busca obtener de la administración del riesgo empresarial.

Generación de valor: Se genera valor a través del despliegue de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología y marcas, de manera que el ingreso derivado del mismo sea mayor que los recursos utilizados.

Grupos de interés: Son las partes que pueden verse afectadas por la entidad, tales como los accionistas, la comunidad en la que opera la entidad, los empleados, clientes y proveedores.

Impacto: Representa el efecto en caso de que un evento dado ocurra.

Incertidumbre: Falta de conocimiento seguro y claro sobre la ocurrencia de eventos que pueden afectar la entidad. La incertidumbre ofrece tanto riesgo como oportunidad.

Inventario de eventos: Son listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Son elaborados por el personal de la entidad o también pueden utilizarse listas externas.

Misión: Es el propósito a largo plazo de una organización, define cuál es el negocio.

Objetivos: Son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de la organización, los puntos finales de la planeación.

Oportunidad: La posibilidad de que un evento ocurra y que afecte positivamente el logro de los objetivos.

Planeación estratégica: Es un proceso a través del cual quienes dirigen una organización crean su visión del futuro y determinan lo que es necesario para lograrlo, estableciendo qué se va a hacer para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Políticas: Son criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización.

Proactiva: Gestión que permite identificar problemas potenciales antes que estos se manifiesten, implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones para generar mejoras.

Probabilidad: Representa la posibilidad de que un evento dado ocurra.

Procedimientos: Una acción que implementa la política.

Reactiva: La gestión reactiva se basa en dar respuesta a las incidencias, problemas y riesgos conforme van apareciendo y materializándose.

Riesgo: Posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de los objetivos.

Riesgo aceptado: Cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos.

Riesgo inherente: Es aquel que enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo residual: Riesgo remanente luego de tomadas las acciones para modificar su probabilidad o impacto.

Seguridad razonable: En oposición a seguridad absoluta, el concepto refleja que la probabilidad de lograr los objetivos, aún en las categorías en que las acciones tendientes a alcanzarlos están bajo el control de la entidad, se ve afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de administración del riesgo empresarial.

Tolerancia al riesgo: Nivel aceptable de variación en relación con el logro de los objetivos.

Valor: Una medida de la valía, la utilidad o importancia de una entidad para sus partes interesadas.

Valores: Son los principios a los que la entidad y su personal se adhieren y están detrás de todos sus comportamientos.

Visión: Es lo que se quiere que sea la organización en el futuro.

7. ANEXOS

ANEXO A

Plan de acción para una iniciativa ERM, por donde comenzar

A continuación se diseña a grandes rasgos un plan de acción para el gerenciamiento de riesgos. Este plan pone énfasis en eventos claves y acciones que las organizaciones deberían considerar al comenzar una iniciativa de ERM.

El objetivo de éste no es ser visto como un plan completo; sino que requiere una adaptación y expansión cuidadosa antes de comenzar a utilizarse. Creemos que aporta información útil y es un plan práctico para comenzar.

1. Buscar el involucramiento del Directorio y la Gerencia
 - a. Establecer discusiones sobre gerenciamiento de riesgos y sus beneficios como parte de la agenda del directorio y la gerencia ejecutiva.
 - b. Lograr acuerdo entre los objetivos de nivel general y las expectativas acerca del gerenciamiento de riesgos.
 - c. Comprender el proceso de comunicación y establecer el tono y las expectativas del gerenciamiento de riesgos de la organización.
 - d. Alcanzar un acuerdo en el enfoque general, los recursos y fechas específicas para el inicio del proyecto ERM.

2. Identificar y establecer un líder para llevar adelante la iniciativa ERM
 - a. Identificar una persona con los atributos correctos para ser el líder del gerenciamiento de riesgos.
 - i. No tiene que ser un Gerente de Riesgos
 - ii. Utilizar los recursos ya existentes
 - b. Establecer objetivos y expectativas para el líder.
 - c. Asignar recursos apropiados que conlleven al éxito.

3. Establecer un grupo de trabajo
 - a. Establecer un grupo de trabajo gerencial que apoye al líder de riesgos y dirija los esfuerzos a lo largo de la organización
 - b. Conformar el grupo de trabajo con la gente adecuada (correcta).
 - i. Apta para la iniciativa
 - ii. Que tenga representación al más alto nivel
 - c. Tener en cuenta la utilización de grupos inter funcionales.
 - d. Alcanzar acuerdo respecto a los objetivos del grupo de trabajo.

- i. Construir ERM utilizando pasos incrementales.
 - ii. Definir lo que se quiere lograr en cada paso, con el fin de poder evaluarlo.
 - iii. Establecer un proceso de informes para la gerencia y el directorio.
4. Realizar una evaluación preliminar de riesgo a lo largo de toda la compañía, así como un plan de acción
 - a. Enfoque en identificar los riesgos más significativos para la organización.
 - b. Buscar riesgos a nivel estratégico.
 - c. Considerar factores de riesgo más allá de la mera probabilidad e impacto, por ejemplo
 - i. Velocidad del riesgo
 - ii. Preparación
 - iii. Otros factores
 - d. Para los riesgos más significativos:
 - i. Evaluar la exposición al riesgo.
 - ii. Evaluar que tan adecuados son los actuales procesos de mitigación y monitoreo de riesgos.
 - iii. Identificar oportunidades de mejora para las actividades de mitigación y monitoreo.
 - e. Desarrollar planes de acción para mejorar las prácticas de gerenciamiento de riesgos relacionados a los riesgos identificados.
 - i. Identificar acciones para implementar las oportunidades que se identificaron en el punto anterior
 - ii. Establecer fechas, objetivo y responsabilidades.
 - iii. Desarrollar un proceso de monitoreo siguiendo paso a paso la implementación.
5. Realizar un inventario de las prácticas actuales del gerenciamiento de riesgos
 - a. Identificar las prácticas existentes.
 - b. Identificar espacios donde no existan prácticas y oportunidades.
 - c. Desarrollar pasos específicos para llenar esos espacios
 - d. Construir e implementar planes de acción para cerrar espacios y gestionar riesgos.
6. Desarrollar un sistema de informes preliminares

- a. Evaluar que tan adecuados y efectivos son los actuales informes de riesgos.
 - b. Desarrollar nuevos formatos de informes
 - c. Desarrollar un proceso de informes periódicos de riesgos emergentes.
 - d. Evaluar que tan efectivo es el nuevo sistema de informes con los grupos de interés y revisarlos según sea necesario.
7. Desarrollar la próxima fase de los planes de acción en las comunicaciones en curso
- a. Realizar una evaluación crítica de los logros del grupo de trabajo.
 - b. Revisar el proceso de inventario de riesgos e identificar nuevos procesos a desarrollarse.
 - c. Identificar pasos tangibles para un nuevo plan de acción, incluyendo objetivos y fechas claves.
 - d. Revisar lo anterior con la gerencia ejecutiva y el directorio
 - e. Implementar los nuevos planes de acción con el soporte y los recursos apropiados
 - f. Programar sesiones de puesta a punto o educación continua de los directores y la gerencia ejecutiva.
 - g. Evaluar el progreso y los beneficios de la iniciativa ERM contrastándola con los objetivos.
 - h. Continuar el proceso de comunicación a lo largo de toda la organización a fin de construir una cultura de riesgo.

Extraído de: Practical Approaches for Getting Started (Frigo, Anderson, 2011) publicado por COSO.

ANEXO B - ATRIBUTOS DEL MODELO DE MADUREZ GENÉRICO Y POR COMPONENTE DEL ERM					
	Inicial	Gestionado	Definido	Gestionado cuantitativamente	Optimizado
Genérico	Gestión de riesgos en silos y ad-hoc. No hay responsabilidades definidas.	Existen procesos básicos de gestión y control. Foco en ciertos tipos de riesgos de fácil cuantificación.	Gestión de riesgos uniforme, procesos documentados y comunicados. Se verifican políticas y responsabilidades asignadas.	Medición y gestión de riesgos con perspectiva de "cartera". Gestión proactiva. Procesos definidos, integrados y controlados.	Enfoque de mejora continua. La administración del riesgo es trabajo de todos, el conocimiento es compartido.
Ambiente interno	Depende de valores y creencias individuales. No existen procesos formales.	Dirección comprometida con la gestión de riesgos. Existe un código informal de conducta. Proceso de RRHH.	Se establece la filosofía de riesgo y se comunica a todo el personal. Se formalizan los elementos del ambiente interno.	Liderazgo constante en el fortalecimiento de ERM. Filosofía de riesgo comprendida por todo el personal.	Estrategia exitosa de acuerdo a nivel de riesgo aceptado. Estructura, gente, procesos y cultura alineados.
Establecimiento de objetivos	Los objetivos de la entidad no son claros y se establecen a nivel global.	Se define misión y políticas. Existen objetivos específicos por actividad y algunos objetivos globales.	Existe adecuada vinculación entre objetivos globales y específicos. Los objetivos son comunicados.	Objetivos alineados con el apetito de riesgo. Son medibles y comprendidos por todo el personal.	Coherencia entre todos los objetivos y metas a lo largo de toda la organización. Revisión continua centrada en la generación de valor.
Identificación de eventos	Se determinan algunos eventos potenciales. El riesgo es entendido de diferentes maneras a lo largo de la entidad.	Se identifican factores internos y externos y su grado de importancia. Identificación de eventos significativos.	Concepto de riesgo uniforme en toda la entidad. Identificación de eventos a nivel de entidad y actividad.	Se utilizan técnicas formales para identificar eventos y se agrupan por categoría.	Proceso estandarizado e iterativo. Se identifican riesgos potenciales y oportunidades.
Evaluación de riesgos	Valoración intuitiva de los riesgos más relevantes.	Se emiten lineamientos básicos para la evaluación inicial de los riesgos.	Políticas de evaluación, estrategias y nivel de riesgo aceptado aprobados y divulgados. Determinación de tolerancia al riesgo.	Se implementan medidas de desempeño que evalúan el grado en que eventos potenciales impactan sobre el logro de objetivos.	Evaluación de riesgos integral, permite anticipar condiciones que podrían afectar el logro de los objetivos. Existen procesos de evaluación continua.
Respuesta a los riesgos	Se intenta considerar las respuestas a los riesgos.	Seguimiento a los eventos riesgosos, para lograr acuerdo sobre las acciones a seguir.	Existe respuesta para cada riesgo significativo. Se conocen los riesgos relevantes y medidas para administrarlos.	Existe respuesta para todos los riesgos identificados. Se evalúan, miden y monitorean las respuestas al riesgo.	Análisis continuo de respuesta a los riesgos. Seguimiento de su grado de ejecución, eficacia y eficiencia.
Actividades de control	Se realizan en forma desorganizada, no se identifican procesos claros ni sistematizados.	Actividades de control dirigidas a algunos eventos que afecten negativamente el logro de los objetivos.	Actividades de control documentadas en políticas y procedimientos, e integradas a procesos.	Se mide la efectividad de actividades de control. Alcanzan a toda la gestión.	Actualización y mejora continua de actividades de control. La cultura de riesgo propicia el autocontrol.
Información y comunicación	Esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de la información.	Definición de controles que aseguren la calidad de la información y su comunicación.	Se genera información útil, oportuna y confiable. La gerencia comunica el nivel de riesgo aceptado.	Existencia de sistemas de información para procesar, almacenar y recuperar información relevante. Seguimiento de la efectividad de la comunicación.	Seguridad respecto a la calidad y oportunidad de la información, para la toma de decisiones. La comunicación es proactiva.
Supervisión	Tareas aisladas de supervisión. Controles específicos, rutinarios, desorganizados y no definidos.	Supervisión periódica con visión de corto plazo, enfocada en el cumplimiento de obligaciones.	Los procesos de supervisión se documentan y comunican. Se asignan responsabilidades de supervisión.	Los procesos de supervisión se realizan en toda la organización. El seguimiento del ERM forma parte de las actividades de todo el personal.	Existe un liderazgo compartido de la supervisión del ERM y mecanismos de innovación y mejora continua. Supervisión automatizada.

ANEXO C – MUESTRA

Por Licenciado en Estadística Juan Pablo Ferreira.

La población objeto de estudio está conformada por todas las empresas del territorio nacional en donde su personal ocupado promedio en el año 2010 es mayor o igual a 10 empleados y su actividad económica principal según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme revisión cuatro (CIIU. Rev4) se encuentra comprendido en las secciones de actividad H, I, J, L, M, N, P, Q y R.

El marco muestral utilizado es de lista y se encuentra conformado por los registros administrativos provenientes del Banco de Previsión Social (BPS) y la Dirección General de Impositiva (DGI). Dichos registros son utilizados para conformar el directorio de empresas que realiza con una periodicidad anual el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el cual fue utilizado en este estudio. Las variables auxiliares incluidas en el marco muestral corresponden a la razón social de la empresa, identificación (dirección, teléfono y departamento), tramo de personal ocupado, y clase de actividad (a 4 dígitos según CIIU. Rev. 4)

En base a dicho marco muestral se seleccionó una muestra aleatoria. El diseño muestral implementado es estratificado y aleatorio.

Los estratos del diseño muestral reconocen dos dimensiones: una medida de tamaño de la empresa en términos del número de empleados promedio en el año de referencia (entre 10 y 49 empleados y 50 o más) y la actividad económica principal de la empresa a nivel de sección de actividad.

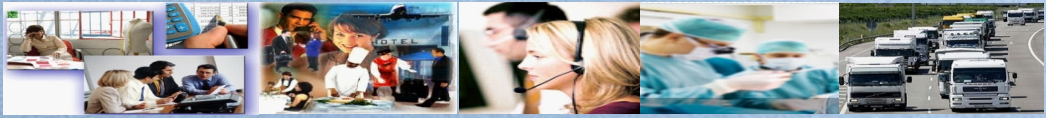
Dentro de cada estrato se seleccionó una muestra de forma independiente bajo un muestreo sistemático con arranque aleatorio, ordenando las empresas por su clase de actividad económica a cuatro dígitos (según CIIU. Rev4).

El tamaño de muestra teórico total asciende a 352 empresas. Los tamaños de muestra para cada uno de los estratos del diseño se asignaron de forma proporcional a la cantidad de empresas por estrato, de manera de obtener un diseño aproximadamente auto ponderado (en ausencia de no respuesta).

Bajo estos requerimientos se obtiene un error del 0.05 para estimar cualquier proporción poblacional con una confianza del 95 % aproximadamente.

Una vez efectuado el relevamiento, se obtuvo información de 167 empresas, de las cuales 110 de ellas lo realizaron completo. Para esto, se calcularon dos sistemas de ponderadores diferentes (utilizando post-estratificación) para las 167 empresas y otro sistema para las 110. Con estos dos sistemas, se puede realizar estimaciones de los parámetros de interés de toda la población objeto de estudio. Teniendo en cuenta el tamaño de muestra efectivo se obtiene un error del 0.075 para estimar cualquier proporción poblacional con una confianza del 95 % aproximadamente.

ANEXO D – CUESTIONARIO



Trabajo monográfico para obtener el título de Contador Público

GERENCIAMIENTO DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL SECTOR SERVICIOS

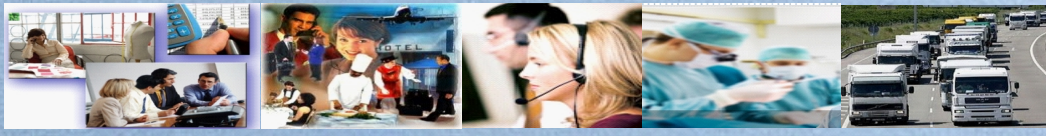
Con el propósito de obtener datos representativos del Sector Servicios relacionados a nuestra investigación, solicitamos su colaboración respondiendo a este cuestionario. Su aporte será muy importante para que logremos concretarlo.

En primer lugar queremos puntualizar:

- Su empresa fue seleccionada en una muestra solicitada al Instituto Nacional de Estadística. La muestra incluye empresas dedicadas a:
 - Actividades administrativas y servicios de apoyo
 - Actividades inmobiliarias
 - Actividades profesionales, científicas y técnicas
 - Alojamiento y servicios de comida
 - Artes, entretenimiento y recreación
 - Enseñanza
 - Informática y comunicación
 - Servicios sociales y relacionados con la salud humana
 - Transporte y almacenamiento
- El cuestionario está dirigido a Gerentes, Directores, Propietarios o análogos en el Nivel Directivo.
- Nos comprometemos a mantener total confidencialidad con respecto a los datos que proporcione. Además dichos datos serán utilizados a un nivel agregado (se presentarán a nivel de todo el sector o sub-sectores) y se omitirán los nombres de las empresas que componen la muestra.
- La mayoría de las preguntas son de múltiple opción, por lo que no tendrá que escribir a menos que su respuesta entre en alguna categoría "otros", planteamos solamente una pregunta de opinión que nos gustaría nos conteste para enriquecer nuestro trabajo.
- Le llevará 20 minutos en promedio completarlo, según un testeo que hicimos con otras empresas.
- Desde ya le agradecemos su disposición para contestarnos y remitirnos el cuestionario completo.
- Le sugerimos guardar este archivo ("Guardar como") en su computadora antes de responder las preguntas.
- Finalmente, como una manera de retribuir a las empresas que respondan, les enviaremos un archivo digital con los resultados y conclusiones de nuestra investigación, esperando sean de utilidad.

Responder Cuestionario

Volver a Introducción



INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Razón Social

Nombre Comercial

Identificación de la persona responsable de brindar la información:

Nombre: 1- Cargo:

Tel: e-mail:

2- Forma Jurídica: 1 Unipersonal 3- Empresa Familiar: Si
 2 SRL/LTDA No
 3 SA
 4 Cooperativa
 5 Sociedad/Asociación Civil 4- Año de inicio de actividades:
 6 Persona Pública no Estatal
 7 Otro (Especificar)

5- Giro / Actividad Principal:

6- ¿A que sector/es del mercado está dirigido el servicio? Empresas
 Consumidor Final
 Profesionales
 Otros

7- Ubicación geográfica (principal) Montevideo
 Interior ⇒ Departamento:

8- ¿Tiene sucursales? Si ⇒ Cantidad: Mdeo Interior Total
 No

9- Puestos de Trabajo Ocupados: 10 a 19 20 a 49 50 a 99 100 o más

10- Desempeño Económico:

1- Monto de los ingresos por ventas de servicios en el último ejercicio económico (sin IVA):
 Hasta \$ 5.000.000 \$ 5.000.000 a \$ 120.000.000 Más de \$ 120.000.000

2- ¿Realiza exportaciones? Si ⇒ 3- ¿Cual es el porcentaje de exportaciones en el total de ventas?
 No

11- ¿La empresa cuenta con Procesos Certificados? Si ⇒ Entidad otorgante:
 No

12- ¿Integra un grupo económico de empresas? Si 13- ¿Es sucursal de una empresa extranjera? Si
 No No

14- Contrata los servicios de Auditoria Externa Si
 No



IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

INDIQUE EL GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES FACTORES DE RIESGO PARA LA EMPRESA



Manifestaciones o características medibles u observables que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser externos o internos a la entidad. Son los medios, circunstancias o agentes generadores de riesgo.

15- FACTORES EXTERNOS:

Aquellos que hacen al entorno de la empresa y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar.

		GRADO DE IMPORTANCIA			
		Alta	Media	Baja	Irrelevante
15. 1- Económico - Financieros					
1	Tipo de cambio - Devaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Fuentes de financiamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Tasa de interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Tamaño del mercado - crecimiento del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Cambios en política económica regional o internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tipo de clientes - cambios en necesidades o expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Acciones de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ingreso de nuevas empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Costo y calidad de los insumos - fuentes de abastecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Poder de negociación de los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Siniestros - incendio - hurto - pérdida de activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 2- Socio-políticos		Alta	Media	Baja	Irrelevante
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Legislación (modificación de normas, nuevas leyes y regulaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Legislación tributaria - Impuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Grado de estabilidad política - cambio de gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Grado de intervencionismo (precios controlados, subsidios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Presencia sindical / Consejos de Salarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Valores, creencias y actitudes de la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 3- Medioambientales		Alta	Media	Baja	Irrelevante
1	Desastres Naturales (cambios climáticos, inundaciones, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Contaminación (desechos tóxicos, emisión de gases, vertidos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 4- Tecnológicos		Alta	Media	Baja	Irrelevante
1	Avances tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Acceso a la información (acceso no autorizado, virus informáticos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Fallas en medios de comunicación (Internet, teléfonos, redes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 5- Otros factores externos significativos (detallar)		Alta	Media	Baja	
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16- FACTORES INTERNOS:

Son aquellos sobre los cuales los directivos o funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

En los siguientes factores marque NO si considera que no es un factor de riesgo para su empresa, de lo contrario marque alta, media o baja en función de su importancia.

16. 1- Tecnológicos y de la información	Alta	Media	Baja	NO
1 Seguridad informática, protección de datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Mantenimiento de sistemas - obsolescencia de sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Fallas en sistemas informáticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Concentración de funciones, conocimientos, programas y datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Información contable, tributaria y financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 2- Infraestructura - procesos	Alta	Media	Baja	NO
1 Fallas - Interrupción de procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Accesibilidad a los activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Disponibilidades - liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Nivel de endeudamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Política de financiación a clientes - política de créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Variaciones respecto a lo presupuestado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Fallas en el Control Interno de la entidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Falta de cobertura mediante seguros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Estructura de costos y gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Reorganización o reestructuración interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 3- Recursos Humanos	Alta	Media	Baja	NO
1 Capacitación y motivación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Sindicatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Seguridad e higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Falta de conocimientos técnicos y experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Política de promociones y remuneraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Cambios en la asignación de responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Competencia de la Gerencia/Directorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 4- Otros factores internos significativos (detallar)	Alta	Media	Baja	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17- La empresa tiene en cuenta la existencia de factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos y los evalúa en forma periódica Si No

18- Considerando estos factores y/o los objetivos de la organización, se identifican:

RIESGOS	<input type="checkbox"/>
OPORTUNIDADES	<input type="checkbox"/>
AMBOS	<input type="checkbox"/>
NINGUNO	<input type="checkbox"/>

19- Utiliza herramientas o técnicas para la identificación de riesgos a nivel global de la empresa y/o a nivel de actividades Si No

- 19.1- En caso afirmativo, cual o cuales utiliza:
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
 - Análisis PEST (contribuye a obtener información del ambiente externo en donde opera la empresa)
 - Análisis de 5 fuerzas competitivas (proveedores, clientes, servicios sustitutos, nuevos ingresos, competidores)
 - Benchmarking (comparación con otras organizaciones sobre políticas y mejores prácticas)
 - Inventario de eventos (listado de potenciales eventos que se consideran comunes para una empresa)

- Talleres o grupos de trabajo (aportes de individuos de distintos niveles o áreas funcionales)
- Análisis del flujo de procesos (mediante la visualización gráfica de un proceso)
- Disparadores o señales de alarma (por ejemplo comparar situaciones actuales con criterios preestablecidos)
- Seguimiento de datos de eventos anteriores con pérdidas asociadas
- Entrevistas, cuestionarios y encuestas (dirigidos a funcionarios, clientes, proveedores, etc.)
- Informes de analistas, índices internos, medidas de riesgo y rendimiento
- Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales
- Publicaciones en los medios, índices externos clave
- Otros (detallar)



MISIÓN - VISIÓN - ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE RIESGO

20- EXISTE EN SU EMPRESA DEFINICIÓN DE:

- 1- **MISIÓN** No Si - Conocida por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocida por todo el personal
(El propósito a largo plazo de la organización, define cual es el negocio)

- 2- **VISIÓN** No Si - Conocida por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocida por todo el personal
(Lo que se quiere que sea la organización en el futuro)

- 3- **VALORES** No Si - Conocidos por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocidos por todo el personal
(Los principios a los que la entidad y su personal se adhieren y están detrás de todos sus comportamientos)

- 4- **POLÍTICAS** No Si - Conocidas por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocidas por todo el personal
(Criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización)

21- Conducta de la empresa frente a la administración del riesgo: Proactiva Reactiva

22- Determinación de objetivos

- 22.1- Cuando determina sus objetivos,
¿la empresa tiene en cuenta los riesgos asociados? Si No
- ↓
- 22.2- ¿Establece que cantidad de riesgo está dispuesta a aceptar? Si No
- ↓
- 22.3- ¿Establece los niveles de variación de esa cantidad de riesgo, dentro de los
cuales los objetivos se consideran logrados? Si No

23- ¿La administración definió los siguientes objetivos?:

- 1- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** Si No
(Relacionados con las metas de alto nivel y alineados con la misión/visión de la misma)
- 2- **OBJETIVOS REFERIDOS A LAS OPERACIONES** Si No
(Relacionados con eficacia y eficiencia en operaciones, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad)
- 3- **OBJETIVOS REFERIDOS A LA ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN** Si No
(Relacionados con la eficacia del proceso de información externa, interna, financiera y no financiera)

4- **OBJETIVOS REFERIDOS AL CUMPLIMIENTO** Sí No
 (Relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le sean aplicables)

24- Cuando se determina un objetivo específico para una actividad, se verifica que haya una vinculación con los objetivos generales de la empresa
 Siempre Con frecuencia En ocasiones

25- Los objetivos específicos de las distintas actividades, ¿son coherentes entre sí?
 Siempre Con frecuencia En ocasiones

26- La Dirección de la empresa:

26.1- Ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable. Sí No

26.2- Determinó qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuales no. Sí No

27- ¿Existen políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué se debe hacer en caso de estar frente a situaciones de riesgo? Sí No

28- ¿Se determina la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?
 (Probabilidad de ocurrencia - Impacto: efecto en caso de que ocurriera) Sí No

28.1- En caso afirmativo, ¿qué técnicas utilizan para efectuar la valoración del riesgo?

Cualitativas
 Dependen principalmente del conocimiento y juicio de los individuos involucrados, se emplean ante dificultades para cuantificar, falta de datos, o razones de costo-beneficio
 Se realizan mediciones: - agrupando por categorías - económica, tecnológica, etc.
 - según orden de importancia - alta, media o baja

Cuantitativas
 Aportan mas precisión y se usan en actividades mas complejas.
 Incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking

29- Los eventos que generan riesgos se evalúan:
 En forma individual
 En forma conjunta cuando están relacionados, se combinan o interactúan

30- Un riesgo relevante identificado por una unidad, puede no ser considerado relevante por otra unidad de la empresa. Sí No

31- Los riesgos son: Peligros que evitar
 Oportunidades que aprovechar

32- La administración de riesgos en su empresa es:
 Tarea del Directorio/Gerencia
 Tarea del Directorio/Gerencia y Responsables de unidades
 Tarea de todo el personal

33- Luego de evaluados los riesgos, qué tiene en cuenta la Dirección para decidir que acciones tomar: (para realizar un plan de respuesta a los riesgos)

33.1- El efecto que tendrían sobre la probabilidad y el impacto del riesgo Sí No

33.2- Costos vs beneficios de las acciones Sí No

34- De los siguientes tipos de respuesta, cual es la que selecciona con mayor frecuencia:

Aceptar (no se toman acciones que afecten la probabilidad o impacto del riesgo)
 Reducir (acciones para reducir la probabilidad, el impacto, o ambos)
 Transferir/Compartir (traspaso a otro de una porción del riesgo - ej. seguros)
 Evitar (Salir de las actividades riesgosas)

35- Existen procedimientos para verificar que se ejecuten las acciones seleccionadas Sí No

36- Luego que se toman acciones para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos:

- Siempre existe un nivel de riesgo residual
- Es posible reducir los riesgos a cero

37- ¿Que tipo de controles se realizan sobre los sistemas informáticos?

- 37.1- Controles generales sobre la administración de la tecnología y los servicios de información
- 37.2- Controles destinados a asegurar integridad, exactitud, autorización y validez de: datos, procesamiento de transacciones y entrega de información
- 37.3- Ninguno

38- Cuales de estos puntos definen al CONTROL INTERNO en su empresa:

- Control sobre operaciones y procesos
- Control dentro de los procesos
- Control de desvíos - control de transacciones
- Proceso diseñado para cumplir con los objetivos establecidos
- Evitar fraudes y errores
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable
- Salvaguardar activos

39- ¿Se suministra información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso para permitirles cumplir con sus responsabilidades?

- Siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones

1= Siempre 2= Con frecuencia 3= En ocasiones 4= No aplica

40- Información y comunicación	1	2	3	4
40.1- Los empleados conocen los objetivos de la actividad que realizan y cómo sus tareas contribuyen al logro de los mismos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.2- Se comunica al personal el nivel máximo de riesgo aceptable y las variaciones relativas que se toleran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.3- Existe coordinación entre las funciones/departamentos y los sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.4- Los mecanismos existentes para identificar necesidades de información que surjan dentro de la empresa son eficaces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.5- Existe una comunicación eficaz (formal y/o informal) fluyendo en todas direcciones y niveles dentro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.6- Existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con clientes, proveedores y otras partes externas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.7- Se evita la "sobrecarga" de información convirtiendo datos internos y externos en información relevante, oportuna, confiable y actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41- El estándar de comportamiento de la empresa implica: el cumplimiento de la ley
 más que el cumplimiento de la ley

42- Código de conducta No existe Existe un código formal y escrito
 Existe un código informal

↓
Declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a cuestiones éticas y de cumplimiento.
Disposiciones/normas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización

43- Los empleados reciben una orientación explícita respecto a qué es correcto y qué es incorrecto.

- Siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones

44- Existen descripciones de cargos, que reflejen el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar cada tarea No Si - formales Si - informales

45- Existen programas de capacitación para el personal Si No

- 46- Se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal
 No se realizan Si - En forma periódica (por ej. Anual) y situaciones puntuales
 Si - En el caso que se considere necesario
-
- 47- Considera que el personal está preparado para enfrentar nuevos desafíos y cambios Si No
-
- 48- En cuanto a la estructura organizativa:
- 48.1- Tiene definidas las áreas clave de autoridad y responsabilidad Si No
- 48.2- Existen líneas apropiadas para elevar informes Si No
- 49- Existe un auditor interno o un departamento de auditoria interna Si No
-
- 50- Se enfrentan en la empresa dificultades sorpresivas o situaciones imprevistas
 Siempre Con frecuencia En ocasiones Nunca
-
- 51- La toma de decisiones en la empresa está: Concentrada en la Dirección.
 Más cercana al personal que está frente de las transacciones de negocio diarias.
-
- 52- Los mecanismos para detectar incumplimientos, deficiencias u errores son eficaces
 Siempre Con frecuencia En ocasiones
-
- 53- La Dirección está en contacto con las operaciones y revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio En forma periódica/continua, y situaciones puntuales
 En situaciones puntuales
-
- 54- Se realiza algún tipo de evaluación para determinar si la gestión de riesgos en la empresa funciona de acuerdo a los lineamientos determinados por la Dirección:
 Si No No aplica
-
- 55- Considera que la gestión de riesgos genera valor para la empresa Si No
-
- 56- Frente a la decisión de asumir o evitar el riesgo, cual es la que más caracteriza a su empresa:
 Apostamos todo
 Nos retiramos
 Acciones que fluctúan entre estos dos extremos



APLICACIONES ESPECÍFICAS GESTIÓN DE RIESGOS

- 57- La administración de riesgos, ¿es un tema normal de discusión en su empresa? Si No
- 58- Existe el cargo: Gerente de Riesgos Si No
- 59- Los Directores/Gerentes, ¿asisten a grupos de trabajo (dentro de la empresa o en conferencias públicas) relacionados con las prácticas de administración de riesgos? Si No

60- ¿La empresa utiliza algún software específico de gestión de riesgos?

Si No

En caso afirmativo, indique cual

61- Utiliza algún modelo o marco conceptual para gestión de riesgos:

	Si - lo utiliza en forma:		
	No lo utiliza	Integral	Parcial
ERM -COSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTANDAR AUSTRALIANO AZ4360	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COBIT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORMA ISO 31000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IRM (Manejo integrado de riesgos - Canadá)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>			

62- En caso que haya contestado No en la pregunta anterior:

62.1- ¿Considera que sería necesario implementar un modelo para mejorar la gestión de riesgos en su empresa?

Si No

62.2- Conoce el modelo ERM (Enterprise Risk Management)

Si No

62.3- En caso afirmativo, ¿tiene planes de implementarlo?

Si No No ha decidido, está investigando sobre ERM



62.4- Razón/es para no implementarlo en su empresa:

- Costos (demasiado caro).
- Insumiría demasiado tiempo y tareas adicionales al personal.
- Necesitaría hacer una reestructuración previa en la empresa.
- Considera que no es una herramienta eficaz para su negocio.
- Considera que el manejo actual de riesgos en la empresa es suficiente.
- Otros: (especificar)

63- ¿Cual es su opinión respecto a la gestión de riesgos de las empresas de servicios en Uruguay?

MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO QUE DEDICÓ PARA COLABORAR CON NUESTRO TRABAJO

8. **BIBLIOGRAFÍA**

- Eco, U. (1997). Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Barcelona.
- Perry.doc (1996). Como escribir una Tesis Doctoral-PhD/DPhil. Dr. Chad Perry.
- Enterprise Risk Management (2004) Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.
- Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado. Técnicas de Aplicación (2004) Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.
- Beasley, M.; Branson, B; Hancock, B. (2010). Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Preceptions of COSO's ERM Framework.
- Frigo, M. y Anderson, R. (2011). Practical Approaches for Getting Started.COSO.
- Rittenberg, L. y Martens, F. (2012). Understanding and Communicating Risk Appetite. COSO.
- Rittenberg, L. y Landsittel, D. (2010) COSO -Working with the Academic Community. American Accounting Association.
- Olson, D. y Wu, D. (2008). Financial Engineering and Risk Management.
- Protiviti, Independent Risk Consulting (2006). Guide to Enterprise Risk Management. www.protiviti.com

- Interis Consulting Inc. (2008) Auditoria de los enfoques de ERM.
- Deloitte La empresa de riesgo inteligente (2006). La administración de riesgos empresariales (ERM) en la industria de los energéticos.
- Deloitte La empresa de riesgo inteligente (2007). Una Administración del riesgo empresarial (ERM) bien realizada.
- COSO II y la gestión integral de Riesgos del Negocio (2006)
www.estrategiafinanciera.es
- Rivas, M. y Ricote, F. (2002) Valoración de los responsabilidades para la minimización de los riesgos y el equilibrio empresarial.
- Ruiz, G. y Ruiz, M. (2008) La crisis de 2008. De la Economía y la Política y más allá.
- Federation of European Risk Management Associations FERMA (2003) Estandares de Gerencia de Riesgos.
- Koprinarov, B. (2005) El Riesgo Empresarial y su Gestión.
<http://www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437.asp>
- PricewaterhouseCoopers. Importancia de la Administración de Riesgos.
www.pwc.com
- Instituto Nacional de Estadística, www.ine.gub.uy (Fecha última consulta: Febrero de 2012)
- Banco Central del Uruguay, www.bcu.gub.uy (Fecha última consulta Febrero 2012)

- Díaz Mier, M. Una aproximación al comercio internacional de servicios. Su importancia Creciente.
- Martín, M. y Torres, R. La Economía de Servicios. Centro de estudios de la Economía Cubana
- Organización Mundial de Comercio – www.wto.org
- COBIT 4.1 IT Governance Institute (2007)
- Aguirre, S. y Córdoba, N. (2008) Diagnóstico de la Madurez de los Procesos en las Empresas Medianas Colombianas – Universidad de Bogotá.
- Modelo de Madurez Sistema de Control Interno
http://documentos.cgr.go.cr/documentos/cgr/foe/F32%20Anexo_Modelo_madurez_sistema_control_interno.xls
- Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables
www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/
- Bellini,B; Bisio,E; Bouvier,L. (2006) Gerenciamiento de Riesgo Empresarial en el Sector de Desarrollo de Software – Trabajo de Investigación Monográfica UDELAR.
- Bueno,G; Correa,C; Echeverry,J. (2010) Administración de Riesgos – Una visión global y moderna – Trabajo de Investigación Monográfica UDELAR.