



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

***Administración de Riesgos Empresariales, un enfoque
económico internacional.***

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciado en administración**

Presenta:

Luis Enrique Graniel Aguirre

Asesor:

Dr. Francisco López Herrera



México, D.F.

2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** y en especial a la **Facultad de Contaduría y Administración** que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

Al **Dr. Francisco López Herrera** por sus enseñanzas, paciencia y su guía en la elaboración de esta tesis.

A mis padres y maestros que me brindaron las herramientas para forjar mi futuro.

¡Gracias!

Luis Enrique Graniel Aguirre

Dedicatoria

A mi madre y a mi hermano por formar parte en lo que hoy me he convertido.

A todos los que se han marchado de nuestro lado pero aún siguen estando presentes.

Luis Enrique Graniel Aguirre

Contenido

Resumen.....	8
Introducción.....	9
Capítulo I: Riesgos	13
Antecedentes de los riesgos.....	13
Los riesgos	18
Identificar los riesgos.....	21
Beneficios de la identificación de riesgos empresariales	23
Consecuencias de no identificar los riesgos empresariales	25
Tipos de Riesgos	27
Riesgo del entorno	27
Riesgos Financieros	30
Riesgo de operaciones.....	45
Capitulo II: Administración de riesgos	47
Antecedentes	47
Concepto	50
Contexto estratégico	54
Análisis de riesgos	57
Evaluación del Riesgo	63
Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos	64
Elaboración de un mapa de riesgos	64
Políticas de administración de riesgos	67
Establecimiento de límites de aceptación al riesgo.	68
Selección de métodos de la administración de riesgos.	69
Administración de riesgos dentro de la empresa	70

Funciones de la administración de riesgos financieros.....	73
Comité de riesgos	74
Comunicación y consulta.....	76
Capitulo III: Administración de riesgos empresariales	77
Características generales.....	77
Componentes de la administración de riesgos empresariales.....	80
Ambiente interno	80
Riesgo aceptado.	80
Objetivos	83
Identificación de Eventos	85
Evaluación de los riesgos.....	88
Técnicas para la evaluación de riesgo	90
Respuesta al riesgo.....	91
Información	93
Comunicación	95
Control en los sistemas de información	96
Actividades de Control	98
Supervisión	100
Proceso de Evaluación.....	102
Monitoreo	104
Objetivos y estrategias	105
Limitaciones.....	105
Capitulo IV: Metodología de administración de riesgos empresariales	
COSO	107
Antecedentes	107

Enfoque de Inteligencia frente al riesgo	111
Misión	111
Estructura de COSO	112
Bases Conceptuales.....	113
Control interno	113
Proceso del Control interno	115
Control administrativo	116
Capítulo V: Sanciones Económicas.	119
Historia de las Sanciones económicas.....	119
¿Qué son las sanciones económicas?.....	121
Objetivos de las Sanciones Económicas	123
Objetivos en materia de política exterior	124
Comercio exterior y resoluciones en materia de inversión	125
Tipos de sanciones económicas	126
Sanciones a Empresas, Organizaciones e Individuos	131
Ventajas y Desventajas de las sanciones económicas	132
Como afectan las sanciones a la empresa.....	133
Las sanciones económicas en escena internacional	134
Las sanciones económicas como instrumento de poder	136
Vinculación constructiva	139
Normativa y efectividad de las sanciones económicas.....	142
Enfoque COSO en la empresa GAZPROM conflicto Rusia-Ucrania.....	143
Estudio.....	161
Propuesta de un sistema de control basado en el Modelo coso en la empresa “Gazprom”	174

Aplicación componentes modelo coso	174
Resultados de la Evaluación de los factores básicos de control de Gazprom	180
Evaluación de Riesgo	182
Información y Comunicación.....	185
Política Internacional.....	188
Sistema de control interno según modelo coso para la Empresa Gazprom	192
Objetivos	192
Propuesta	193
Ambiente de control	194
Factores que conforman el apartado de control	194
Evaluación de riesgos	198
Relación y Consistencia de la Estrategia, los Planes y Presupuestos con los Objetivos	200
Riesgos asociados a los factores internos y externos de GAZPROM	201
Actividades de control.....	202
Relaciones, políticas y sanciones internacionales	204
Factores del componente Información y Comunicación.....	205
Supervisión y seguimiento	207
Recomendaciones Generales	208
Conclusión	209
Bibliografía	211

Resumen

La presente tesis demuestra que los métodos de la administración de riesgos empresariales pueden contribuir a resolver los problemas que son presentados en las distintas áreas de la empresa, en específico riesgos que son presentados como consecuencia del incumplimiento de contratos entre dos o más entidades de índole internacional. Expresado dentro de una situación de contexto actual y con gran relevancia para el manejo de las empresas que se desarrollen en la escena internacional.

Se da un marco conceptual sobre los distintos temas necesarios para demostrar cómo se puede contribuir en estos problemas; estos son las bases necesarias para el desarrollo de este trabajo. Se hace estudio de la metodología COSO II dispuesta por la administración de riesgos empresariales. El objetivo es aplicar y ampliar los posibles usos de la administración de riesgos empresariales dentro de las empresas, y sobre todo en temas que se vuelven cada vez más importantes en la situación actual de globalización que presenta el mundo.

Introducción

Las organizaciones enfrentan diversos tipos de riesgos, ya sean riesgos propios del negocio en que se desenvuelven, financieros y operacionales, como riesgos ajenos a su operación, sociales, ambientales, y éticos, los cuales son cada día más globales y complejos producto del entorno dinámico en que se encuentran insertas. Por ello las organizaciones han desarrollado métodos que aumentan sus habilidades para identificar y administrar estos riesgos para mantenerlos a niveles aceptables, con el fin que sean aprovechados como oportunidades y no como amenazas.

Se ha intensificado considerablemente la exposición al riesgo de empresas como las instituciones financieras, producto del aumento importante en el volumen de operaciones y la gran variedad de servicios que proporcionan. Pero estas no son las únicas que han trabajado al riesgo para su mayor provecho, es una realidad que las empresas de hoy en día cualquiera que sea su ámbito de desarrollo tienen que utilizar todas las ventajas disponibles para sobresalir y ser competitivas en el mercado actual.

El riesgo es inherente a cualquier actividad humana, razón por la cual es fundamental que las empresas posean adecuados sistemas de control interno. Se debe establecer un sistema de control interno formal, cuya preocupación principal se encuentre orientada a la administración eficiente de los riesgos asociados a los negocios, en concordancia directa con los objetivos estratégicos empresariales.

En caso de hacer falta de este tipo de sistema, podría poner en riesgo no sólo la continuidad de la organización, sino además el equilibrio y desarrollo del sector en el que se encuentre inserta.

El concepto de administración de riesgos empresariales se compone de un proceso conjunto que es evaluación del riesgo y control del riesgo. La evaluación de riesgos es un proceso enfocado a estimar el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar el normal ejercicio de una entidad, recopilando la información necesaria para que la organización pueda tomar una decisión adecuada

La responsabilidad de la administración de riesgos empresariales es exclusivamente de la alta dirección, por lo que es necesario desarrollar sistemas adecuados que

identifiquen, midan, controlen y monitoreen los riesgos, inherentes a sus actividades, todo en función de su tamaño y complejidad de las actividades que efectúa.

Existen diversos enfoques que se utilizan para la administración y evaluación de riesgos, en particular esta tesis hace uso del modelo COSO II. Este modelo fue utilizado específicamente por su adaptabilidad a diferentes tipos de empresas y sobre todo tipos de riesgos.

Los riesgos enfrentados por las empresas suelen ser de una gama muy alta, la administración de riesgos empresariales nos permite tomar cualquier riesgo percibido por la empresa y crear sistemas que nos den los niveles de confiabilidad y del posible impacto que este pueda tener dentro de nuestra empresa.

En el presente trabajo se analizan los riesgos que pueden generar las sanciones dentro de las empresas en específico las sanciones económicas y su impacto en la empresa, haciendo uso de la administración de riesgos empresariales para mostrar su flexibilidad de los modelos que presenta. Esto se hace realizando estudios a fondo de los riesgos particulares que puedan presentarse en un caso real,

utilizando situaciones actuales como las que presentan hoy en día en los conflictos de intereses entre Rusia-Ucrania y cuál es su efecto sobre la empresa de gas líquido Gazprom.

Capítulo I: Riesgos

Antecedentes de los riesgos

El interés por identificar los riesgos ha existido desde la antigüedad, fruto de la necesidad de prevenir eventos desfavorables para el bienestar de la humanidad. Acudir a oráculos para predecir los hechos, pedir consejo a expertos, consultar información, estar atentos a las noticias locales e internacionales, monitorear las acciones de la competencia y los gustos de los consumidores han sido, entre muchos otros, medios para identificar riesgos que alteren la realización de nuestros deseos y planes o afecten nuestra seguridad.

Para identificar los riesgos personales no es necesario desarrollar técnicas sofisticadas; la observación es una de las mejores herramientas para buscar la seguridad en lo cotidiano. Si se observa en las calles, bodegas, edificios, laboratorios e instalaciones, se puede en general percibir una variedad de señales que evidencian peligros y que permiten evitarlos o controlarlos; el instinto de conservación hace que estemos en constante alerta ante anomalías que pueden atentar contra la estabilidad.

La palabra riesgo, desde sus orígenes, se relaciona con peligro, con hechos adversos que pueden suceder y deben afrontarse: Desde el punto de vista etimológico, el origen de la palabra riesgo se atribuye tanto al latín como al árabe. Se dice que llega al italiano a través de la palabra *risico* o *rischio*, y ésta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia), o del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, risco) y *risicare* (desafiar, retar, enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso). El significado de riesgo se relacionaba con el peligro que en la antigüedad representaban los riscos marinos para las embarcaciones.

Los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial. Allí se evidencia aún más la necesidad de controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de toda empresa y generar pérdidas, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa. El riesgo es: el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

Sobre los conceptos incertidumbre y riesgo hay diferentes conceptualizaciones; Frank Knight plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial y distingue los

conceptos de riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable.

Es decir, cuando se habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas. El riesgo y la incertidumbre son conceptos relacionados; en algunos casos se utilizan los dos indistintamente. Algunos autores consideran el riesgo como cualquier situación en la que hay incertidumbre acerca del resultado que se obtendrá.

La incertidumbre se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida, por lo cual algunos la consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que pueden generar pérdida. Es posible que exista el riesgo y no tengamos incertidumbre sobre su ocurrencia, o por el contrario tengamos incertidumbre, pero el riesgo puede no existir.

Es importante diferenciar entre riesgo e incertidumbre. La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que afecta negativamente el bienestar. Es decir, hay incertidumbre de que mañana pueda llover, lo cual implica un

riesgo para quien no lleve paraguas y una oportunidad para quien necesite rociar su jardín.

Las empresas pueden afrontar riesgos provenientes de diferentes ámbitos de su actuación, tanto del entorno como de sus operaciones; pero también se corren riesgos en la toma de decisiones: la esencia de hacer negocios es, precisamente, correr riesgos, en otras palabras, el riesgo es una elección propia, más que una imposición o un obstáculo.

La conciencia creada hacia la responsabilidad del control de los riesgos que afectan a clientes, comunidades y medio ambiente, como el derrame de sustancias tóxicas en ríos y mares, el deterioro ambiental, las explosiones de productos tóxicos, la afectación de la salud por el uso de medicamentos o materiales defectuosos en intervenciones quirúrgicas, las catástrofes naturales, el incremento y revelación de fraudes corporativos, el desacierto en decisiones de administración de grandes capitales comunitarios en mercados de valores, el aumento de costos para resarcir víctimas de riesgos provenientes de empresas o entidades públicas, el cuestionamiento ético y de responsabilidad social sobre el manejo de riesgos y su impacto en el futuro de la humanidad, han puesto en alerta a administradores, legisladores, científicos y comunidad en general sobre la importancia de

identificar y administrar de forma efectiva los riesgos que pueden afectar la sociedad.

De otro lado, la globalización que ha generado la interdependencia entre las naciones y las empresas, que ha permitido que la información se difunda en tiempo real en todo el planeta ha difuminado las fronteras, esto conlleva un cambio drástico en la velocidad de la toma de decisiones, en la forma de responder a la diversidad de costumbres y a las crecientes expectativas, necesidades y exigencias del mundo conectado.

Esto nos lleva a una exposición más alta a los riesgos, en conjunción se espera que éstos sean controlados. Por lo tanto, identificar los riesgos que el entorno genera a las organizaciones y los que provienen de sus propios procesos constituye una fuente de información de vital importancia para la administración y competitividad empresarial, y eso requiere de herramientas que complementen la observación, la experiencia y la intuición.

Es necesario tener formas de medición y para esto se da una calificación a los riesgos, permitiéndonos conocer sus niveles de impacto que tienen dentro de la empresa. Para Calificar los riesgos se usan escalas de valoración, dependiendo de las características de cada empresa. En esta evaluación se

determina qué tan graves son los riesgos identificados según los criterios de aceptabilidad, definidos por el nivel directivo. Una vez evaluados los riesgos se definen las medidas para tratarlos, esto puede ser enfrentarlos, evitarlos o transferirlos a terceros.

Después de esto se elaboran programas para la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos y se monitorea su eficacia. El proceso de monitoreo, al igual que la comunicación de la información referente a las etapas de la administración de riesgos empresariales, es de acción permanente; ambos permiten el mejoramiento continuo del manejo de los riesgos.

Un punto clave para entender la administración de riesgos empresariales es entender el riesgo, y es que el riesgo como tal no debe de ser percibido solo como una negativa, o promesa de pérdida, ya que en el riesgo se encuentra de igual manera oportunidades de ganancia

Los riesgos

El riesgo se puede definir como la incertidumbre del logro de metas que existen en todas las actividades humanas. También se puede definir como el potencial de pérdida que existe asociado a una operación productiva cuando cambian

en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso del sistema productivo en su conjunto.

Es por eso que las organizaciones tienen que tener una perspectiva muy amplia de cuáles son los riesgos que las afectan de manera directa e indirectamente, ya que estos pueden conllevar consecuencias contra los objetivos de una empresa.

El estudio del riesgo de la organización esta intrínsecamente relacionada con la planeación y estrategia de una empresa, ya que son todos estos los que deben de ser considerados para tener una meta alcanzable y factible.

El estudio del riesgo es recomendable que se haga desde lo general a lo particular, es decir, hacer un estudio específico de todos los riesgos que afectan de forma directa e indirecta a la empresa, una vez identificado todos las posibles afectaciones al negocio de nuestro parecer, se hace un estudio interno sobre las áreas y actividades realizadas en cada uno de ellos. Estos estudios ya llevaran implícitamente los problemas de los riesgos generales en forma más detallada y explicita.

Los riesgos tienen diversas variaciones en su clasificación, Mitroff y Alpaslan, maestros en la administración de riesgos empresariales, los clasifican en tres categorías básicas; los riesgos por desastres naturales, los riesgos por actos maliciosos y los riesgos inherentes a los sistemas humanos.

Los desastres naturales son un riesgo permanente del ambiente, y pueden destruir con facilidad todo lo que los humanos han construido; los terremotos, las erupciones volcánicas y los tsunamis son algunos de los ejemplos de lo destructivo que pueden ser estos, y la dificultad que tienen las personas para poder adaptarse a estas situaciones.

Las actividades maliciosas, son actos realizados por personas con fines destructivos sobre otros, estos juegan igual un papel fundamental en la organización y existen diversos ejemplos de actos con fines negativos entre empresas, que son castigados por la ley pero al final afectan de manera agravante la empresa.

La última categoría se puede explicar cómo errores humanos dentro de los sistemas sociales, en el estudio de un sistema con una complejidad cualquiera, existen sistemas de respaldo estos dependiendo de la complejidad de los sistemas aumentan su propia complejidad, es decir, que la complejidad

de un sistema es directamente proporcional a la complejidad del sistema que tiene como *back up*.

Todos los sistemas humanos tienen riesgos inherentes como se explica en la parte de arriba, riesgos que no se eliminan. Todos estos riesgos se minimizan con los sistemas de respaldo, pero al mismo tiempo estos sistemas cuentan con riesgos. Esto puede generar una redundancia en la efectividad de los sistemas necesarios para el control de riesgos.

Identificar los riesgos

Para identificar los riesgos empresariales es necesario, inicialmente, tener claridad acerca de los tipos de riesgos inherentes al carácter de la empresa, con el fin de que la administración de riesgos empresariales sea integral, no fragmentaria y parcial. La variedad de riesgos puede ser alta, igual que las formas de clasificarlos y abordarlos; por lo tanto, no es posible establecer una única clasificación de tipos de riesgos empresariales.

Identificar un riesgo empresarial es determinar los posibles eventos que con su materialización puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La identificación de riesgos incluye además la caracterización de esos eventos, es decir,

el análisis de cómo ocurrirían, por qué se presentarían, dónde y cuándo sucederían, quién o qué factores incidirían en su ocurrencia, qué o quién podría verse afectado por ella, cuál sería la afectación (a la imagen, al personal, a recursos materiales o inmateriales, a terceros, etc.) y quién sería el responsable de manejar el riesgo.

La norma ISO 31000 define la identificación de riesgos como el “proceso para encontrar, reconocer y describir los riesgos”. Este proceso no es tan sencillo de realizar como se podría pensar, porque implica el análisis de varios elementos relacionados con el riesgo, que lo caracterizan según las condiciones del proceso, la decisión, el proyecto, el producto o la función a analizar.

La identificación de riesgos es la parte más importante de la administración de riesgos empresariales; no sólo porque los riesgos no identificados son asumidos inicialmente por la empresa, sino también porque es el momento que habilita un buen ejercicio de análisis de riesgos, de tratamiento, monitoreo y comunicación.

La identificación de riesgos es importante porque si se define posibles eventos riesgosos y luego un escenario de posibilidad, lo primero permitirá consolidar el mapa de riesgo empresarial y lo segundo dará claridad sobre la probabilidad

y las consecuencias del evento; esta información es útil para el análisis de riesgos.

De igual forma identificar quién es el responsable directo sobre ese riesgo; tiene como fin responsabilizarlo por monitorear el riesgo identificado y administrar el plan de prevención o de contingencia, independiente de que él sea el responsable de implementar las acciones registradas en dicho plan.

Si identificamos la fuente del riesgo y sus causas asociadas, éstas pueden ser factores tanto para identificar controles existentes así como futuros planes de acción; igual, al analizar los planes de acción para los riesgos, nos mostrara el grado de efectividad de cada tratamiento sobre las causas.

Beneficios de la identificación de riesgos empresariales

Los beneficios de la identificación de riesgos son muchos, y pueden dividirse esencialmente en dos campos: el primero tiene que ver con lo que se puede prevenir y el segundo con lo que se puede aprovechar; es decir, prevención de pérdidas y aprovechamiento de oportunidades.

Los riesgos se identifican con el fin de estar preparados ante eventos no esperados, evitar situaciones sorpresivas que puedan afectar negativamente a la empresa o prevenir sanciones por el incumplimiento de normas.

La identificación de riesgos facilita también la toma de decisiones, al brindar información que permite conocer causas e implicaciones de los hechos y definir si se hace o se deja de hacer alguna actividad, proyecto o estrategia, de acuerdo con el nivel de riesgo que implica; por lo cual genera un manejo coherente del riesgo.

La adecuada identificación de riesgos, unida a la correcta administración de los mismos, propicia mayor control de los eventos adversos, la optimización de inversiones y la protección de los recursos; además mejora las relaciones entre las partes o grupos de interés de la empresa, crea responsabilidad en el manejo de los mismos, genera comportamiento proactivo y permite alinear el comportamiento individual con la responsabilidad organizacional.

Esto trae grandes beneficios en la mejora de los procesos, productos o servicios, haciéndolos más seguros y reduciendo la posibilidad de pérdidas. Los riesgos pueden ser, a su vez, fuente de oportunidades: si se identifican a tiempo y se

estudia cómo manejarlos, se pueden transformar a favor de la empresa.

Su evaluación puede llevar a ayudarnos a tomar decisiones que permiten proteger y generar valor para los grupos de interés, lo que los convierte en ventajas competitivas, pues propician la anticipación a las actuaciones de los competidores y el aprovechamiento de oportunidades no previstas, que pueden redundar en utilidades derivadas de la innovación y mejora organizacional.

Consecuencias de no identificar los riesgos empresariales

Cuando una empresa quiebra, pierde mercado, se presenta un escándalo por fraude que le implica pérdidas económicas o deterioro reputaciones, es sancionada, hay paros en la producción o los proyectos fallan y la rentabilidad disminuye, se torna ilíquida y empieza a incumplir obligaciones financieras, sus clientes la abandonan, la competencia se vuelve agresiva y pierde oportunidades, un accidente o una decisión inadecuada genera consecuencias humanas o físicas, cuando sus productos nuevos no permanecen en el mercado o se deben retirar por fallas, sólo entonces la dirección de algunas empresas se cuestiona sobre lo

adecuado de la administración de sus riesgos. Pero no es necesario pasar por todas esas situaciones para comprender la importancia de prevenirlas; todas ellas implican pérdidas para la empresa y la pueden ubicar en situación desventajosa, inclusive hasta minar su estabilidad y capacidad de crecimiento.

Si un riesgo no es identificado es como si no existiera, lo cual implícitamente equivale a la decisión de aceptar las consecuencias de este. Es responsabilidad del gerente o empresario no ignorarlo, así como identificar y controlar esos riesgos empresariales. A ellos corresponde la previsión, la viabilidad y el cumplimiento de lo planeado; también reorientar las acciones si hay fallas en su funcionamiento según lo previsto; todo ello con el fin de lograr los beneficios planeados y cumplir las expectativas de sus grupos de interés.

Si no se identifican los riesgos no se puede planear su control, es decir, no se pueden definir medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia, para minimizar su impacto, para transferirlos a terceros cuando sea necesario o posible, para eliminar la actividad que los genera o para asumirlos, si es el caso, con plena conciencia.

Existen riesgos en las áreas de cualquier empresa, que existen sin la necesidad del actuar humano, estos son pues

riesgos naturales de la actividad en que se incurre, los principales riesgos que se deben de percatar una empresa son los siguientes, cada uno cuenta con sub-áreas, que necesitan un estudio más específico de las organizaciones y más de estos en los altos mandos.

Tipos de Riesgos

Riesgo del entorno

Los orígenes de estos riesgos se encuentran intrínsecamente vinculados con la naturaleza y medios sociales que rodean a una entidad o empresa los cuales se pueden presentar los siguientes

Provenientes de la naturaleza

Riesgos generados por el medio ambiente natural, tales como: huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías, olas de frío o calor, terremotos, movimientos sísmicos, erupción volcánica, deslizamiento de tierras, plagas, bacterias, virus, epidemias, etc.

Generados a la naturaleza por parte de la empresa

Uso inadecuado de recursos naturales que pueden afectar la naturaleza. Consecuencias: efecto invernadero; disminución de la capa de ozono; contaminación acumulativa del aire, agua, suelos; generación de residuos de alta peligrosidad; desertización y pérdida de biodiversidad.

Riesgo país

Grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras, según el nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos-deuda.

Riesgo geopolítico

Debido a dificultades políticas entre naciones se pueden alterar las condiciones comerciales, que pueden implicar pérdidas de negocios, demoras o conflictos con proveedores o clientes.

Riesgo social

Tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, vivienda y bienestar, etc. Riesgos que pueden originarse en la sociedad son: hurto, robo, atraco, sabotaje, chantajes y extorsiones, terrorismo, motín, conflictos generadores de guerra, alteración del orden público, huelgas, migraciones masivas, hambre, enfermedades, epidemias, colapso de servicios públicos indispensables, conflictos de baja intensidad, explotación de grupos sociales, cambios en los hábitos de consumo, demandas colectivas, conflictos comerciales.

Riesgo económico

Relacionado con el crecimiento económico nacional y local, debido a las fluctuaciones de variables macroeconómicas: pib, inflación, desempleo, balanza de pagos. El decrecimiento de la economía puede generar riesgos que conlleven detrimento patrimonial a las empresas, al disminuir la capacidad de compra de sus clientes y la demanda de sus productos

Riesgo político

El manejo político del país, y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional, afecta las organizaciones según sus condiciones particulares.

Riesgo sistemático con relación a los sectores económicos básicos

Riesgo que se origina por el hecho de competir en un sector determinado, ejemplo: campañas de desprestigio de la competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, operaciones ilícitas, daños por productos, accidentes y enfermedades profesionales; accidentes industriales, graves, actividades públicas molestas o peligrosas, reclamación judicial por productos de consumo contaminados,

contaminación ambiental, responsabilidad por contratos de ejecución.

Por otra parte encontramos los riesgos vinculados con las necesidades básicas de una entidad o empresa.

Riesgos Financieros

Al igual que las demás ramas de la administración de riesgos, la medición y control de riesgos financieros parte del principio de que en toda actividad existe un riesgo, pero riesgo puede ser controlado, diversificado, cubierto y/o trasladado.

El análisis financiero de una empresa no es limitativo a evaluar exclusivamente las partidas que los componen, se trata de una herramienta que nos permite predecir la situación futura de la empresa y las condiciones del camino que se está siguiendo. A través del análisis de riesgos financieros se puede identificar, medir y administrar las posibles pérdidas que se dan por los factores que rodean a los riesgos.

Para hacer una implementación correcta de un modelo que permita medir, controlar y supervisar los riesgos financieros, se requiere la integración de diversos factores o elementos como lo son: el capital de trabajo, la capacitación, la experiencia, conocimiento del negocio y capital tecnológico.

Todo esto siempre teniendo en cuenta el costo beneficio que se puede obtener, como se ha mencionado antes en el capítulo, un administrador de riesgos debe tener un conocimiento constante de los diferentes riesgos, a cuál de estos puede hacer frente la empresa, cuales deben de ser evitados y por últimos cuales deben mejor ser cubiertos por un tercero.

El riesgo financiero es inherente a la realización de operaciones financieras debido a la incertidumbre que existe al momento de ser realizadas, también se pueden explicar cómo el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, esto nos lleva a un análisis que esta intrínsecamente ligado con el nivel de apalancamiento financiero que posee la organización.

En este estudio podemos ver reflejadas las consecuencias adversas que puedan producirse por una alteración cuantitativa en los ingresos presupuestados en la empresa, así como no diversificar e incrementar las fuentes de financiamiento cuando exista una oportunidad. Los principales componentes del riesgo financiero son:

- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado

Riesgo de liquidez

El **riesgo de liquidez** es un concepto fundamental a considerar a la hora de la toma de decisiones de inversión o financiamiento. Los recursos adquiridos por los inversionistas o empresas deben contar con la facilidad de ser negociados en caso de una situación adversa.

El riesgo de liquidez es la probabilidad de pérdida que existe por la venta anticipada o forzada de activos financiero o físicos que requieren de descuentos inusuales, estos descuentos son dados por la necesidad de dinero que tienen las empresas en momentos donde se ha presentado un problema no contemplado y que tiene que ser cubierto de manera *rápida*, es decir el riesgo de liquidez es el riesgo de no poder vender o transferir rápidamente a **precios de mercado**.

Estos se dan en la empresa o entidad por su falta de capacidad de adquirir los fondos necesarios, ya sea con otras fuentes de financiamiento o que el capital que se tenga en caso de riesgos no se suficiente para cubrir todo el monto.

Teniendo en cuenta que los recursos son escasos y con usos alternativos, se encuentran diversas estructuras tanto de financiamiento como de activos. Se puede colocar al pasivo de la empresa, es decir las fuentes de donde se origina los fondos para su financiamiento. Encontramos que el riesgo de

liquidez se encuentra originado en las transformaciones de plazos, montos e instrumentos que pueda utilizar una empresa para estar cubierta.

Mediante el análisis de liquidez se evalúa la flexibilidad de una empresa ante los posibles factores cambiantes del mercado que puedan presentarse, donde se tenga que deshacer de ciertos activos.

El riesgo de liquidez juega un papel básico en la capacidad con la cuenta la empresa para poder hacerse cargo de sus obligaciones tanto planeadas como no planeadas y en el caso de requerir la venta anticipada de sus activos, da un apoyo para contar con posición más estable que permita obtener un valor más alto.

Al momento de establecer modelos de control de riesgos de liquidez, se necesita hacer una cuantificación de las posibles pérdidas a las que se incurre en el caso de una venta anticipada o forzosa de los activos con precios más bajo que los del mercado, todo esto por la necesidad que tienen las empresas para hacer frente a sus obligaciones y no incurrir en una situación de mayor desestabilidad en su situación financiera.

A través del análisis de flujos de efectivo la empresa puede tener una estimación del riesgo de liquidez en los diferentes periodos futuros, ya sean semanales, mensuales, trimestrales o anuales. Si se hace un apoyo con otros factores como son la estabilidad de que existe en los ingresos y el tipo de clientes actuales y potenciales que se tiene, se logra tener la minimización de estos riesgos.

Los principales factores que deber tenerse constantemente en consideración con respecto a la liquidez de una entidad o empresa, son los siguientes:

- **Prepagos**-La necesidad de hacer frente a las obligaciones de una empresa de forma total o parcial que se tengan que realizar de forma anticipada.
- **Planes de Crecimiento**- Las necesidades de expansión que tiene una empresa se ven reflejadas en este punto, y es que deben ser consideradas con especial cuidado las cantidades que se necesitaran para el desarrollo de estos planes.
- **Vencimiento de obligaciones**- los periodos específicos en los que la empresa tenga que hacer el pago de las distintas obligaciones que se encuentran activas al momento.

Las determinantes del riesgo financiero son las circunstancias que inciden directamente en los montos y temporalidades de los flujos de caja, como con:

- **Estacionalidad de los flujos de caja**-corresponde a los periodos específicos, estadísticamente establecidos en los cuales se presentan altos volúmenes de salida de efectivo. Un ejemplo es cuando se realiza el pago de materias primas, el pago de la mano de obra, pago de obligaciones, pago de impuestos, etc.
- **Ciclos de los recursos**- De igual manera que la estacionalidad de flujos de efectivo, son establecidos con periodos estudiados estadísticamente, que nos dan información acerca de cuándo se presenta un aumento o reducción de las operaciones y por lo tanto de recursos disponibles en la empresa o entidad.

Dentro de las determinantes de los riesgos financieros se puede hacer un estudio de forma rápida con el cálculo periódico de procedimientos de análisis de liquidez como son flujos de efectivo y otros indicadores de liquidez. Estrategia básica a considerarse es la distribución de la inversión en tres ramos básicos:

- **De disponibilidad inmediata**-esto hace referencia a todas las inversiones a corto plazo que se tienen para cubrir de improviso, estas pueden ser incluso de un solo día.
- **Activos líquidos**-inversiones de plazos de hasta un año pero con normalidad se manejan de 30-90 días, es decir con una alta liquidez.
- **Inversiones**-estas son las diversas inversiones a largo plazo las cuales no cuentan con tanta liquidez pero si con una mayor rentabilidad a las anteriores.

En los modelos usados para la administración en cualquiera de sus etapas y sus procesos, podemos encontrar una variedad casi ilimitada de como diseñar las distintas formas de medición y control de las entidades y empresas. Incluso podemos percatarnos en el estudio de dos empresas con giros iguales y modelos o métodos similares, existen pequeñas distinciones que hacen una gran diferencia, esto se debe a que cada empresa debe tener en cuenta sus circunstancias particulares que son en un principio la base de sus propias estructuras y estrategias de desarrollo.

En el riesgo de liquidez de igual manera no existe una forma única para controlar y diseñar modelos de medición, estos son realizados con base a las distintas peculiaridades

empresariales con el fin de contrarrestar aquellas situaciones en las que tengan probabilidad de sufrir pérdida económica.

Sin embargo en el establecimiento de los diversos modelos de medición y control de riesgos de liquidez se debe tener en esencial consideración a los flujos de las carteras en los distintos plazos, siempre con respecto al propio comportamiento de los mismos y los límites establecidos por la administración.

Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado se define como la probabilidad que exista una pérdida o disminución en el patrimonio empresarial debido a movimientos adversos en las distintas variables del mercado, tales como; tasas de interés, tasas de cambio, cotizaciones de acciones y finalmente los precios de la materia prima.

Dentro del riesgo de mercado se debe de hacer un estudio de 2 conceptos básicos como los son:

- El **riesgo potencial** de mercado: se define como la exposición futura del riesgo que enfrentan las empresas con respecto al mercado que se desarrolla

- El **riesgo actual** de mercado. Es el calor del riesgo que presenta la empresa en el momento actual, como resultado de sus estrategias de negocios.

El riesgo de mercado se ve derivado de cambios en el valor de los activos y pasivos que se encuentran en uso actual de la empresa, y es medido en las variaciones de los precios de estas. En el desarrollo de las estrategias de la empresa es preciso identificar los factores de riesgo a los que se encuentra expuesta la empresa. Los factores de riesgo de mercado que deben tenerse en consideración son los siguientes:

- Tasas de interés
- Tasas cambiarias
- Cotización de mercancías

La **tasa de interés** es el precio pagado por hacer uso del dinero. Es la cantidad que debe ser pagada por el uso de un peso durante un tiempo determinado. Se le conoce también como la expresión porcentual del interés aplicado sobre un monto o capital.

Las tasas de interés pueden expresarse de forma nominal o efectiva. Las nominales son aquellas donde el pago de intereses no se capitaliza mientras que en las efectivas

corresponde a las tasas de interés anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos.

Cuando se hacen referencias a tasas de interés, resulta necesario conocer dos conceptos básicos como los es la indexación y la re expresión; la indexación es una tasa de interés que depende de factores cambiantes para su determinación, los cuales son variables y son volátiles a las fluctuaciones constantes de estos factores. La re expresión de las tasas de interés se refiere a la fluctuación de las mismas en un periodo determinado.

El riesgo de la tasa de interés entonces surge de la diferenciación entre activos y pasivos que se encuentren sujetos a una tasa de cambio en la tasa de interés en un periodo específico y en moneda específica.

El riesgo de la tasa de cambio es el que se presenta en las variaciones que se dan en las paridades de mercado en las distintas monedas en que un banco mantiene posiciones. Estas posiciones pueden ser largas o cortas con respecto a la situación del activo sobre el pasivo (larga-Activo>Pasivo, cortas Pasivo>Activo).

Riesgo de crédito

El riesgo de crédito puede definirse de manera sencilla como la pérdida potencial ocasionada por el hecho de que la

contraparte incumpla con lo que está establecido por sus obligaciones.

También puede definirse como “El riesgo que surge cuando las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito se cubre tanto el riesgo de incumplimiento que es la valuación objetiva de la probabilidad de que una contraparte incumpla, como el riesgo de mercado que son las pérdidas financieras que surgen por que el cliente incumpla.”

Únicamente las operaciones de balance son las que generan riesgo de crédito, es decir, como créditos otorgados, bonos, depósitos, acciones, etc. También se pueden encontrar cuando se posicionan documentos como forwards, swaps, opciones, etc.

En el análisis de riesgos crediticios se plantea minimizar las pérdidas que se puedan tener por el incumplimiento de la contraparte, pero aun así obteniendo la mayor ganancia posible. Se busca que siempre en todas las operaciones que tienen riesgo se alcance el nivel óptimo entre el rendimiento y el riesgo.

En el estudio del riesgo crediticio, es importante dar parámetros para hacer una correcta evaluación del crédito,

como son los riesgos de exposición, el riesgo de incumplimiento o los riesgos de retorno. El conjunto de estos nos puede permitir determinar la máxima pérdida crediticia estimada de una cartera de operaciones.

Además de esto existen factores que permiten la determinación de los beneficios que se esperan ser obtenidos y los niveles de riesgos a los cuales se exponen, un ejemplo que se puede dar de esto es la rentabilidad crediticia ajustada al riesgo.

Cuando se hace una diversificación de cartera (en este caso una cartera de crédito) es necesario hacer un análisis de las relaciones entre los créditos que la componen, al igual se recomienda hacer un estudio de las condiciones internas y externas que afecten al cliente, como las variable macroeconómicas, ciclos de económicos y demás.

El riesgo crediticio también conocido como riesgo de solvencia, es un riesgo principalmente de las empresas con actividades financieras, ya que su actividad está muy ligada a la operatividad de estas empresas. Como su definición explica pueden ser estudiada de diferentes partes, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Riesgo de incumplimiento

- Riesgo de recuperación
- Riesgo de exposición

El riesgo de incumplimiento

Dentro del estudio del riesgo crediticio, puede definirse como la probabilidad en que se incurre de que el sujeto de crédito no cumpla con sus obligaciones contractuales en el tiempo que se ha determinado.

En el riesgo de incumplimiento de los compromisos y obligaciones establecidas en un contrato, se encuentra un trasfondo de estudio analítico de diversos factores como son: los tamaños de los créditos, vencimiento, garantías, avales, etc.

Riesgo de recuperación

El riesgo de recuperación se refiere a la probabilidad que tiene el prestamista de recuperar de forma parcial o total el valor de lo acreditado incluyendo los intereses generados por el mismo, este va ligado con el incumplimiento de los pagos del crédito, ya que no se puede hacer un cálculo satisfactorio de cuanto y cuando recuperaremos un monto, si existe la posibilidad de que no podamos recibir el pago. Se puede hacer su estudio en tres factores fundamentales:

- **Garantías:** Las garantías son utilizadas para disminuir el riesgo crediticio de una operación. Deben de estar en constante revisión con los factores que alteren al

mercado e incluso agregar garantías adicionales para contrarrestar el riesgo del crédito establecido.

- **Aval:** Con esto sigue existiendo incertidumbre, pero el riesgo crediticio se traslada a un tercero en caso de incumplimiento, lo cual no quiere decir que se elimine por completo el riesgo, ya que puede ser que tanto el acreditado como su aval no tengan solvencia para cubrir sus obligaciones.
- **Aspectos Legales:** Es importante considerar que los procesos de recuperación de crédito pueden acarrear aspectos de carácter legal, como son: documentos para tomar acción legal y trámites. Igual se tiene que considerar que algunas instancias el acreditado puede tomar acciones legales contra el prestamista, lo cual puede generar obligaciones adicionales a este último.

Riesgo de exposición

Se establece el valor de la pérdida máxima que se puede producir en el caso de que exista incumplimiento de una obligación. Esta sea en un momento actual, que sería una *exposición actual*, o problemas que se presentaran de la misma naturaleza durante el transcurso del periodo establecido por la misma *exposición potencial o futura*.

Cuando se posicionan instrumentos de derivados o de cobertura, se reduce de forma sustancial la exposición crediticia a través del sistema de garantías.

En el caso de que existan garantías, que reduzcan nuestro riesgo de exposición crediticia, es necesario la revisión constante de las mismas, donde podemos obtener información que nos dé un valor concreto en el mercado, y por supuesto su exigibilidad, esto en caso de que exista un incumplimiento dentro de las obligaciones

Existen diferentes tipos de exposición

- **Exposición Máxima:** es el valor total que puede ser perdido dentro de una operación de carácter crediticio
- **Exposición Media:** Es el valor promedio de pérdida que se puede presentar en el incumplimiento de un riesgo de tipo crediticio.

En las diversas operaciones de crédito se estipulan ciertas cláusulas o acuerdos, que buscan garantizar los pagos a futuro. La violación de estos acuerdos lleva a la negociación entre las partes pertinentes de la operación, esto es porque en ocasiones este tipo de incumplimiento no pone en dificultad al sujeto dador del crédito. Un incumplimiento de este tipo no se traduce a

una pérdida total inmediata, pero claro esto aumenta las probabilidades del pago total de la obligación.

- **Exposición Actual:** Mide las pérdidas crediticias que asumiría el prestamista si su contraparte incumpliera con sus obligaciones el día de hoy.
- **Exposición potencial:** Es el valor de las pérdidas que se pueden presentar en el futuro, es decir en cualquier momento durante que este el crédito activo. La exposición probabilista debe de ser estimada a partir de probabilidades históricas y con las estimaciones de cómo se manejara el mercado en el futuro.

Por último es necesario tener en consideración **los límites en el otorgamiento de crédito**, en el estudio de los riesgos crediticios y los alcances que le daremos al mismo, tenemos que determinar los límites hasta los cuales se pueden admitir pérdidas en caso de incumplimiento y estos se deben estimar en el presupuesto anual de la empresa.

Riesgo de operaciones

El riesgo operativo representa la probabilidad de pérdida potencial que se da por las fallas en los sistemas de información, en los controles internos, errores en el procesamiento de las operaciones, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano.

Es el riesgo que surge a consecuencia de las posibles ocurrencias de sucesos inesperados relacionados con los aspectos operativos y tecnológicos de las actividades de negocio. Estos se dividen en:

- Deficiencia de control interno
- Procedimientos inadecuados
- Errores humanos o fraude
- Fallos en sistemas de información

Capítulo II: Administración de riesgos

Antecedentes

La disciplina de la Administración de Riesgos surgió de la administración de seguros. Inicialmente se dedicó al estudio de los riesgos asegurables y con el tiempo amplió su cubrimiento a los demás riesgos.

El manejo del riesgo a través de un asegurador se inició con el transporte marítimo; los banqueros, con el soporte de un contrato, financiaban a los dueños de los barcos viajes en los que se arriesgaba tanto el barco como la carga. En caso de pérdida, el contrato estipulaba que el dueño del barco no tenía la obligación de pagar el valor financiado para el viaje. Este tipo de contratos, aunque costosos, constituyeron el inicio del mercado de seguros. Éste se extendió posteriormente a otros campos, como el seguro de vida, al obtenerse cálculos más precisos de la esperanza de vida de las personas y los seguros patrimoniales.

Desde 1929, a nivel mundial se dio gran importancia al administrador de riesgos en los negocios, se crearon asociaciones de administradores de riesgos para intercambiar información entre los miembros y publicar noticias o datos de interés para los compradores corporativos de seguros.

Posteriormente se fundaron Institutos de investigación y Sociedades de Administración de Riesgos y Seguros, los cuales, a través de reportes de estudios, seminarios y publicaciones, ayudaron al desarrollo de la Administración de Riesgos.

La evolución de la administración de riesgos ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo.

La normatividad sobre riesgos empresariales ha evolucionado y en la actualidad un importante referente internacional es la norma ISO 31000, que establece para la administración de riesgos, principios que fundamentan la administración de riesgos, un marco de referencia que delimita y direcciona la misma y un proceso para la administración de riesgo que facilita su ejecución.

Las empresas enfrentan diversos tipos de riesgos, ya sean riesgos propios del negocio en que se desenvuelven sean operacionales, financieros o demás, como riesgos ajenos a su operación, sociales, ambientales y éticos. Los cuales son

cada día más globales y complejos producto del entorno dinámico en que se encuentran establecidas. Por ella las organizaciones han debido ser hábiles en identificar y administrar estos riesgos para manejarlos a niveles que sean aceptables.

El concepto de administración de riesgos es un proceso conjunto entre la evaluación y el control de los riesgos, la evaluación de riesgos es un proceso enfocado a estimar el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar el funcionamiento de una empresa, recolectando la información necesaria para que la empresa pueda hacer una toma de decisiones factible y correcta.

Cabe destacar que es necesario que exista una política general de administración de riesgos, la cual debe estar establecida y ser conocida por los encargados de los procesos de esta. La responsabilidad de la administración de riesgos es de la directiva, por lo que es necesario que desarrollen de sistemas adecuados que identifiquen, midan, controlen y monitoreen los riesgos inherentes a su actividad, todo esto dependiendo del tamaño y complejidad de cada empresa u organización.

Concepto

La administración de riesgos es un proceso estructurado, lógico y continuo que se implementa en todas las áreas de las entidades organizacionales para identificar la incertidumbre, examinar el riesgo y por ultimo reportar las amenazas que estas pueden tener.

También se puede definir como el proceso donde se identifica, se mide y se analizan los riesgos relevantes que puedan afectar los objetivos relacionados con las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las leyes, teniendo en cuenta el entorno en el que se opera la organización, lo cual puede impedir que esta alcance sus metas.

La administración de riesgos cuenta con diferentes objetivos como son:

Identificar los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar la operación y los resultados esperados dentro la entidad o empresa, esto se hace con el fin de dar una estimación a al nivel de tolerancia o aversión al riesgo que tiene la empresa.

Medir y controlar el riesgo mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos. Esto ayuda a las empresas a diversos ángulos de

acción como son: determinar el capital necesario para cubrir el riesgo, controlar y supervisar el riesgo, garantizar rendimiento a los accionistas e inversores y por ultimo identificar alternativas que ayuden a mejorar el rendimiento de la empresa

Una administración de riesgos eficaz se da de la siguiente forma:

A) Identificar y seleccionar los riesgos que tienen mayor incidencia en los resultados de la empresa y los factores asociados a los mismos, observando el principio de importancia relativa o materialidad.

B) Una vez identificados los riesgos, se procede a su **evaluación y medición**, asociando cada uno de ellos a los componentes de los estados financieros que son vulnerables a dichos riesgos y que derivan en los resultados de la empresa, elaborando un informe detallado de todas sus partes:

- Efectivo y equivalente: se analiza su estructura y rotación para calcular los costos de escasez o insuficiencia y el costo de oportunidad de estos, de tal forma determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo y convertir

fácilmente en efectivo las inversiones temporales consideradas como equivalentes de efectivo.

- Inversiones permanentes: se analiza la concentración de las posiciones u los factores de riesgo asociados a las mismas, determinando el cumplimiento de la relación riesgo-rendimiento, de acuerdo a las políticas de riesgo de la empresa.
- Cartera de crédito de clientes y otros deudores: se identifica la concentración de la misma y se elabora la tabla scorecard o tabla de puntaje con los datos más relevantes, comparando los resultados con las políticas de crédito actuales. De igual forma, se actualiza la tasa de recuperación que se encuentra implica en las operaciones y se revisa el control de las garantías asociadas a cada uno de los créditos y su nivel de exigibilidad en el caso de incumplimiento; de tal forma, tener un control permanente de las provisiones y rotación de cartera.
- Inventarios: la valoración de las existencias también resulta relevante en el análisis financiero, los inventarios al igual que el efectivo pueden generar costo si se tiene un mal manejo, ya sea como el costo de escasez o insuficiencia, un nivel excesivo de inventarios puede disminuir significativamente la

liquidez de la empresa, lo que repercute en la capacidad de paga de la misma.

- Activos fijos: aunque en menor proporción, también están sujetos a riesgos financieros, ya que existen factores que afectan su valor de mercado; es por ello, que las empresas deben conservar en su estructura de activos fijos aquellos que se consideren estratégicos en el desarrollo de la operación.
- Obligaciones financieras: las obligaciones en general tienen asociados diversos factores de riesgo que pueden limitar la continuidad de la empresa; en razón de lo anterior, se requiere de un control permanente y detallado de cada una de las partidas que conforman el portafolio de deuda.

C) Posterior a la **identificación y medición** de los riesgos financieros, es necesario establecer y controlar los límites de aceptación de riesgos, que van acorde al método de administración de riesgo seleccionado que puede ser evitar el riesgo, administrar el riesgo, absorber el riesgo o transferir el riesgo, de acuerdo a las políticas de riesgo previamente establecidas.

D) Por último, resulta relevante la implementación de un modelo de control interno relacionado con la administración

del riesgo, con la finalidad de limitar, neutralizar y monitorear los riesgos que puedan afectar a una organización, a través de la investigación y análisis de riesgos.

Las organizaciones y empresas deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de sus objetivos institucionales, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectada por factores tanto internos como externos que crean riesgos frente a todas sus actividades, razón por la cual se hace necesario contar con acciones pendientes a administrarlos.

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, esto en desarrollo de los siguientes elementos:

Contexto estratégico

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien se internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis. Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.

Factores Internos:

- Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
- Personal: capacidad del personal, salud, seguridad
- Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
- Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento

Factores externos:

- Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia

- Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible
- Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación
- Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo
- Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente

Para determinar el contexto estratégico de la institución es posible utilizar herramientas y técnicas como las siguientes:

Inventarios de eventos, Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada. Estas también son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.

Talleres de trabajo: Habitualmente reúnen a funcionarios de diversas funciones o niveles con el propósito es aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos que están relacionados con un proceso, proyecto o programa.

Flujos de procesos, son la representación esquemática de interrelaciones de entradas, tareas, salidas y

responsabilidades. Una vez realizado el esquema los eventos son analizados frente a los objetivos del proceso. Esta técnica puede utilizarse para tener una visión a cierto nivel de detalle del proceso analizado.

Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de información tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, informes de años anteriores.

El contexto estratégico es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información sobre las causas del riesgo.

Análisis de riesgos

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos.

Pasos claves en el análisis de riesgos

- Determinar probabilidad
- Determinar consecuencias
- Clasificación del Riesgo

- Estimar el nivel del riesgo

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, Probabilidad e Impacto.

Por Probabilidad se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Por Impacto se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos: Calificación del riesgo y Evaluación del riesgo. Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Bajo el criterio de Probabilidad, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones.

Nivel	Tipo	Descripción	Frecuencia
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	Este no se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez por años

Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

Nivel	Tipo	Descripción
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias sobre la entidad

Para determinar el impacto se pueden utilizar los factores que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos y se asocian con la clasificación del riesgo

previamente realizada, y se relaciona con las consecuencias potenciales del riesgo identificado.

Impacto de confidencialidad de la información. El impacto de confidencialidad de la información se refiere a la pérdida o revelación de la misma. Cuando se habla de información reservada institucional se hace alusión a aquella que por la razón de ser de la entidad sólo puede ser conocida y difundida al interior de la misma; así mismo, la sensibilidad de la información depende de la importancia que esta tenga para el desarrollo de la misión de la entidad.

1. Personal
2. Grupo de Trabajo
3. Relativa al Proceso
4. Institucional
5. Estratégica

Impacto de credibilidad o imagen. El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

1. Grupo de Funcionarios
2. Todos los funcionarios
3. Usuarios Ciudad
4. Usuarios Región

5. Usuarios País

Impacto Legal. El impacto legal se relaciona con las consecuencias legales para una entidad, determinadas por los riesgos relacionados con el incumplimiento en su función administrativa, ejecución presupuestal y normatividad aplicable.

1. Multas
2. Demandas
3. Investigación Disciplinaria
4. Investigación Fiscal
5. Intervención – Sanción

Impacto operativo. El impacto operativo aplica en la mayoría de las entidades para los procesos clasificados como de apoyo, ya que sus riesgos pueden afectar el normal desarrollo de otros procesos dentro de la misma

1. Ajustes a una actividad concreta
2. Cambios en Procedimientos
3. Cambios en la interacción de los procesos
4. Intermittencia en el Servicio
5. Paro Total del Proceso

Evaluación del Riesgo

Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Las categorías relacionadas con el Impacto son: insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico. Las categorías relacionadas con la Probabilidad son: raro, improbable, posible, probable y casi seguro.

Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos

Probabilidad/Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Raro	B	B	M	A	A
Improbable	B	B	M	A	E
Posible	B	M	A	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Casi seguro	A	A	E	E	E

Zona de riesgo baja: Asumir riesgo

Zona de riesgo moderada: Asumir riesgo, reducir riesgo

Zona de riesgo alta: Reducir riesgo, evitar, compartir o transferir

Zona de riesgo extrema: Reducir riesgo, evitar, compartir o transferir

Elaboración de un mapa de riesgos

El mapa de riesgos es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos frente a un proceso, proyecto o programa.

Un mapa de riesgos puede adoptar la forma de un cuadro resumen que muestre cada uno de los pasos llevados a cabo para su levantamiento:

Mapa de Riesgos									
Procesos:									
Objetivo:									
Riesgo	Calificación		Evaluación de riesgos	Controles	Nueva calificación		Opciones de manejo	Acciones	Indicadores
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto			

Todas las acciones contempladas dentro del mapa, unido a la información reportada por los indicadores, suministrará la información requerida para el seguimiento respectivo a los mapas.

De igual manera dependiendo de la profundidad que se desea tener en la documentación, podría incluirse un gráfico como el que se muestra a continuación:

Impacto	Alto	Considerar	Planificar Respuesta	Planificar Respuesta
	Medio	Desatender pero monitorizar	Considerar	Planificar Respuesta
	Bajo	Desatender pero monitorizar	Desatender pero monitorizar	Considerar
		Baja	Media	Alta
		Probabilidad		

Mapa de Riesgos Institucional: Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos.

Mapa de Riesgos por Proceso: facilita la elaboración del mapa institucional, que se alimenta de éstos, teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afecten el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.

Políticas de administración de riesgos

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas. Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

La formulación de políticas está a cargo del representante legal de la entidad y el comité de riesgos y se está basado en el mapa de riesgos construido durante el proceso, como también en los objetivos y estrategia de la empresa.

Debe de considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.

- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

Establecimiento de límites de aceptación al riesgo.

Como base de la administración de riesgos, es preciso incorporar una estructura de límites que permita determinar los niveles máximos hasta los cuales la empresa está dispuesta a admitir pérdidas como consecuencia de la fluctuación de los factores de riesgo.

Los límites se deberán establecer en función del grado de tolerancia al riesgo por parte de la entidad, el capital que se quiera arriesgar, la liquidez, los beneficios esperados, la estrategia de negocio utilizada e incluso la experiencia de la dirección.

En la aceptación de riesgos por una entidad se tienen en cuenta distintos factores como:

- Niveles de autorización
- Diversificación de las inversiones y las modalidades de endeudamiento disponibles para la entidad.
- Relación de riesgo-rendimiento
- Tipos de riesgos y análisis de concentración de riesgos
- Combinación de estrategias de acuerdo con la estrategia de la empresa
- Escenarios que incluyan las variables del sistema macroeconómico

La empresa deberá medir continuamente el riesgo de mercado para tener un control más exacto y efectivo de sus posiciones.

Selección de métodos de la administración de riesgos.

En base a los resultados obtenidos en el estudio de los factores anteriores, se determinara la postura que tomara la empresa frente a los riesgos a los que se encuentra expuesta, que puede ser:

Evitar el riesgo: Se toma la decisión de no proceder a formalizar la operación que genera el riesgo.

Administrar el riesgo: Es el método que necesita una mayor destreza, ya que se acepta el riesgo pero se reduce a su

mínimo nivel optimizando la relación riesgo-rendimiento, requiere conocimiento de la evolución de los elementos que rodean a la empresa y las expectativas, aplicación de técnicas en función de la variabilidad de los factores de riesgo. Igualmente, es necesario analizar los instrumentos disponibles para la entidad, o aquellos que puedan desarrollarse, para realizar coberturas, parciales o tales de los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad.

Absorber el riesgo: Cubrir con los recursos propios de la empresa el riesgo al cual se encuentra expuesta la entidad.

Transferir el riesgo: Se refiere a trasladar a un tercero el riesgo al que está expuesta la empresa utilizando una póliza de seguros.

Administración de riesgos dentro de la empresa

En la empresa el área encargada de riesgos es un comúnmente un órgano independiente de las unidades encargadas de la ejecución de las transacciones de inversiones o de financiación, esta dependerá directamente de la presidencia o en su caso de la gerencia general, encargado de la identificación y administración de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa. Su tamaño dependerá de la dimensión y estructura que tenga la

empresa al igual que de sus operaciones y la complejidad de la misma.

Esta área será la responsable del diseño y adopción del sistema de administración de riesgos. Esta unidad producirá y analizará reportes diarios sobre los resultados de los modelos internos, incluyendo una evaluación de la relación entre límites y medidas de riesgo. Reportará directamente a la alta gerencia, asimismo deberá regularmente realizar pruebas de análisis retrospectivo a los modelos.

El departamento de riesgos será la encargada de desarrollar funciones de control interno, medición y administración de riesgos financieros, encargada de controlar el cumplimiento de los límites y las políticas aplicables. Su función principal es la de realizar una adecuada y eficaz administración integral de riesgos que proteja y agregue valor a la empresa, a su vez participar en el diseño del manual de operaciones que especifique la manera adecuada de realizar las funciones.

Es preciso estructurar áreas de tal forma que exista un análisis y estudio especializado por cada uno de los riesgos relevantes para la compañía, las áreas con mayores riesgos podrían ser las siguientes: área Financiera, área Operativa, área de tecnología y área legal.

La administración de riesgos es comúnmente centrada en el estudio de las áreas financieras de una empresa, esta se encarga del control, manejo y estructuración de los riesgos financieros.

Es decir es la administración de riesgos con un enfoque meramente financiero, es la encargada de identificar, valorar, cuantificar, administrar, controlar e informar con respecto a todos los riesgos de este tipo, a los cuales se encuentre expuesta una entidad o empresa. Ya sean riesgos crediticios, de liquidez o de solvencia.

Como una herramienta de carácter técnico el área de riesgos financieros debe contar con metodologías de comprobado valor técnico para la medición de riesgos de mercado, crédito y liquidez, también con los procedimientos adecuados para la valoración de instrumentos financieros.

Este área debe de contar con la experiencia, habilidad y conocimientos necesarios que permita el cumplimiento de todas sus funciones además deben de observar en su comportamiento los códigos pertinentes de ética y conducta.

Funciones de la administración de riesgos financieros

- Examinar los lineamientos que establecen las mejores prácticas en cuanto al manejo y control del riesgo financiero.
- Medir la cultura de riesgos financieros (Hambre de riesgo).
- Desarrollar un informe ejecutivo como base para la creación o fortalecimiento de la estrategia de riesgos.
- Asegurarse de la correcta ejecución de la estrategia, implementación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración de riesgos implícitos en las operaciones de inversión y financiamiento.
- Revisar y difundir toda la información relacionada con las políticas y procedimientos asociados al riesgo financiero, al igual que informar oportunamente a la instancia correspondiente de los riesgos detectados, el grado de exposición.
- Medir, evaluar y tener un control constante del riesgo financiero
- Hacer un informe preciso a la gerencia sobre las posiciones de riesgo y los resultados de los estudios realizados.

- Informar sobre los niveles de exposición al riesgo financiero, los resultados de su administración y las pérdidas actuales y potenciales.
- Cumplir el código de ética y conducta.
- Garantizar que toda las operaciones sean registradas, esto para mantener un monitoreo y control efectivo.
- Crear planes de contingencia ante imprevistos.
- Hacer revisión constante de los planes de contingencia aplicables ante la ocurrencia de un evento imprevisto que genere exposición al riesgo financiero.
- Evaluar los impactos del riesgo global sobre la empresa.
- Diseñar y poner a consideración del comité, modelos y sistemas de medición y control de riesgos financieros.

Comité de riesgos

El comité de riesgos es el órgano interno que aprueba y señala las directrices de la empresa en cuanto a la administración y control de riesgos, establece las políticas de inversión y financiamiento que fueron aprobados con anterioridad por la gerencia.

El comité de riesgos trata los siguientes temas:

Riesgo de mercado: Análisis del impacto de las posiciones de inversión, financiación y cobertura por los movimientos de

los factores de riesgo como variación de las obligaciones financieras por movimientos de los factores de riesgo como variación de las obligaciones financieras por movimiento en las tasas de intereses en los mercados nacionales e internacionales.

Riesgo de crédito: Análisis de los saldos deudores, cuentas por cobrar a clientes, saldos con proveedores y acreedores, revisión de los límites de crédito, préstamos especiales, garantías, análisis de vencimiento de la cartera de clientes, participación por divisiones de ventas de la cartera, y otros índices ligados a la administración.

Riesgo de liquidez: Revisión de los saldos del disponible, involucrando indicadores de liquidez, plazos del portafolio, disponibilidad de activos, exigibilidad de los pasivos, posición neta de liquidez.

Dentro de las funciones intrínsecas de la comisión se encuentra el control de los riesgos en las operaciones que realiza la empresa, y plantear estrategias que permitan generar la mayor rentabilidad posible con un mínimo de riesgo.

Comunicación y consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo.

Esta comunicación es importante para garantizar que aquellos responsables de la implementación de las acciones dentro de cada uno de los procesos entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren dichas acciones.

Un enfoque de equipos de trabajo puede:

- Ayudar a establecer correctamente el contexto estratégico.
- Garantizar que se toman en consideración las necesidades de las partes involucradas.
- Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados.
- Reunir diferentes áreas de experticia para el análisis de los riesgos.
- Garantizar que los diferentes puntos de vista se toman en consideración adecuadamente durante todo el proceso.

Capítulo III: Administración de riesgos empresariales

La administración de riesgos empresariales se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define como: Un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal gerencial, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.

Esta definición maneja conceptos claves de la administración de riesgos en las empresas y se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la administración de riesgos empresariales.

Características generales

Podemos encontrar que dentro de la administración de riesgos hay ciertas características que deben de ser tomadas en cuenta para realizar un trabajo eficiente.

Es un proceso continuo- la administración de riesgos empresariales no es estática, sino más bien un intercambio continuo de acciones que se dan en toda la entidad, que se

difunden y están implícitas en la forma como la dirección lleva el negocio.

La integración de la administración de riesgos corporativos tiene implicaciones importantes para la reducción de costos, especialmente en los mercados donde existen altos niveles de competencia. Al centrarse en las operaciones existentes y su aportación dentro de la ERM e integrar dentro de las actividades operativas básicas una empresa puede evitar procedimientos y costos no necesarios.

Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización- la administración de riesgos corporativos se realiza por el consejo de administración y la dirección. Estas personas son las encargadas de establecer la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

Por lo tanto la administración de riesgos se ve influenciada y a su vez influencia todas las acciones de la empresa. Esta proporciona mecanismos necesarios para ayudar a las persona a entender el riesgo en el contexto de los objetivos de la entidad. Las personas deben conocer sus responsabilidades y los límites de las mismas.

Se aplica en el establecimiento de estrategias- La administración de riesgos corporativos se aplica durante el

proceso del establecimiento de las estrategias, en el que la dirección contempla los riesgos relacionados con esta y sus alternativas.

Una entidad fija su misión o visión y establece los objetivos estratégicos, que son las metas que buscan ser alcanzadas. Para alcanzar sus objetivos estratégicos la entidad establece una estrategia y también fija las metas a alcanzar.

Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, teniendo en cuenta el riesgo de la empresa en su total- la administración de riesgos empresariales requiere que una entidad adopte una perspectiva de cartera de riesgos. Esto implica que cada directivo de un área, función, proceso o cualquier actividad tenga que desarrollar una evaluación de sus riesgos. Con una visión compuesta de cada nivel sucesivo de la organización, la alta dirección está en posición de determinar si la cartera de riesgo global, corresponde con su riesgo aceptado.

Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad- una administración de riesgos empresariales bien diseñada y realizada puede otorgar a la dirección y al consejo de administración una seguridad razonable sobre los eventos emergentes de una empresa

Componentes de la administración de riesgos empresariales

La administración de riesgos empresariales consta de ocho componentes relacionados entre sí, los cuales están en relación con el estilo de dirección gerencial y estos son integrados al proceso de administración. Estos componentes son los siguientes;

Ambiente interno

Es la base de los demás componentes que conforman la estructura de la administración de riesgos empresariales, dando los fundamentos y estructuras que necesita. Este componente abarca el diseño de la organización, influencia la conciencia de sus empleados con respecto al riesgo y fija la base de cómo es visto el riesgo y tratado por la gente de una entidad, incluyendo el riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad (como valores éticos) y la competencia del personal.

Riesgo aceptado. El apetito del riesgo es la cantidad de riesgo, a nivel total, que la gerencia y la dirección están dispuestos a tomar para generar más valor para una empresa. En esta se ve reflejada la filosofía general de la administración e influencia la cultura organizacional.

El riesgo aceptado debe ser considerado intrínsecamente con el desarrollo de las estrategias empresariales, esto nos permite alinear la administración de riesgos empresariales con la cultura de la empresa y volverlo medula del ambiente interno. Este puede verse como el balance aceptable entre las metas de desarrollo y con los riesgos previstos de estas metas, es entonces la medida de riesgo que es ofrecida para el crecimiento del valor para inversores y accionistas. En las empresas sin fines de lucro, se expresa como el riesgo aceptado para el logro de los objetivos y metas organizacionales, estos riesgos pueden ser expresados en términos cuantitativos o cualitativos.

Valores e integridad. Los valores e integridad dentro de una empresa influyen los objetivos y estrategia, principalmente como son estos llevados a cabo, estos reflejan los estándares de comportamiento de una entidad. La implementación de estos es basada en juicios, preferencias y estilos. Los valores éticos deben de ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que esté bien y lo que este mal, estos deberán ser comunicados con las acciones y ejemplos de la administración, además debe de existir un código formal de conducta.

Supervisión y la alta dirección. La supervisión es un elemento esencial para el control y desarrollo empresarial de una empresa, esta influye de manera crítica el ambiente interno de la empresa, encontrando variaciones en el comportamiento dependiendo de qué tanta supervisión exista, no significa esto que a más supervisión exista mejor desarrollo, se han presentado casos donde puede ser lo contrario e incluso perjudicial a la empresa.

Competencias. Las competencias reflejan el conocimiento, las habilidades y destrezas necesarias para la realización de las actividades necesarias para el logro de los objetivos de una empresa, estas pueden ser competencias organizacionales, gerenciales, funcionales y técnicas.

Estructura organizacional. La estructura organizacional define áreas claves de responsabilidad y principalmente toma de decisiones. Establece además las líneas necesarias para una buena organización.

Autoridad y responsabilidad. Este punto habla de la consideración que se debe de hacer de los límites de la autoridad, delimitar cuales son las responsabilidades de las personas en la empresa, para facilitar la acción de las personas que son las encargadas de las áreas afectadas, sin verse irrupidas por un tercero. De igual forma los individuos

conocen sus acciones y que su correlación con otras contribuye al logro de objetivos.

Políticas de Recursos Humanos. Son las prácticas dentro de la empresa para contratar, orientar, entrenar, evaluar, asesorar, promover, remunerar y las acciones incentivas para corregir los errores dentro del área de trabajo. Estas acciones son las que facilitan el alcanzar los niveles deseados de integridad, comportamiento ético y competencia.

Objetivos

Los objetivos y la selección de los mismos es un paso previo necesario antes de la identificación de eventos, evaluación de riesgos y como se actúa ante ellos. Los objetivos deben de existir antes de que la directiva pueda identificar cuales eventos potenciales tienen tracción sobre ellos. La administración de riesgos empresariales se hace cargo que la dirección tenga un lugar en el proceso para la fijación de objetivos y de que existan seguimiento con la misión de la empresa, aparte de esto que sean lógicos con el riesgo aceptado de la misma.

Objetivos estratégicos. La misión de una empresa u organización establece en términos amplios lo que pretender ser alcanzado. Es importante que la dirección con la ayuda del consejo de administración establezca de manera precisa

la razón de la entidad. De aquí la dirección fijara los objetivos estratégicos, formulara la estrategia y establecerá los objetivos operativos correspondientes, estos objetivos reflejan la opción de cómo la empresa creara valor a sus grupos de interés.

Otros objetivos. Al desarrollar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, la entidad se encuentra de desarrollar los otros objetivos que benefician y buscan alcanzar esta meta establecida. Los objetivos deben de ser fácilmente entendibles y medibles, la administración de riesgos empresariales demanda que el personal de toda la organización tenga conocimiento y comprensión de los objetivos de la entidad, todos los individuos tendrán conocimiento de lo que se ha de lograr y lo que ha de hacerse para lograrlo. Entre estos objetivos se encuentran:

- Objetivos de operación
- Objetivos de Información
- Objetivos de cumplimiento

Seguimiento de los objetivos. Una administración eficaz de riesgos empresariales necesita tener sistemas de control que verifiquen que todos los objetivos buscados se estén alcanzando, la consecución de los objetivos se encuentra bajo el control de la empresa, es decir una vez que los objetivos

han sido definidos la empresa tiene la responsabilidad de alcanzarlos a toda costa. El consejo de administración y la dirección de igual manera tienen un conocimiento casi exacto de cuanto de los objetivos se están logrando alcanzar por la entidad o empresa.

Objetivos y la tolerancia al riesgo. Se ha desarrollado antes en el capítulo las implicaciones de la tolerancia al riesgo y el riesgo aceptado dentro de una entidad o empresa, en relación con los objetivos se entienden como los niveles aceptables de variación en el cumplimiento de los objetivos debido a posibles eventos que afecten la situación empresarial actual.

Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de la tolerancia al riesgo previamente establecida proporciona una mayor confianza en que la entidad permanece dentro del riesgo capaz de manejar y a su vez proporciona un estatus de seguridad más amplia para el alcance de las metas.

Identificación de Eventos

Previamente se hizo una explicación sobre el termino y definiciones concernientes en cuanto a los inventas tanto negativos como positivos que pueden afectar la empresa. Se puede destacar que los eventos emanan de fuentes tanto

internas como externas, en cualquiera de estas pueden encontrarse tanto riesgos como oportunidades.

Se tiene que tener una visión muy amplia en el estudio de los eventos ya que estos suelen abarcar desde lo evidente hasta lo desconocido, de igual manera sus efectos tienen consecuencias que pueden ser mínimas o por el contrario muy significativas.

La dirección debe estar encargada de identificar los posibles eventos que afecten la empresa e implementar sus estrategias y el logro de sus objetivos en línea con estas situaciones, la identificación d eventos se realiza considerando a toda la organización, contexto y su tolerancia al riesgo de esta.

Los eventos provienen tanto de factores internos como externos

Factores Externos	Factores Internos
Económicos	Procesos sistemas
Tecnológicos	Personal
Medioambientales	Infraestructura
Políticos	
Sociales	

Técnicas para la identificación de eventos. Existen diversos métodos que ayudan a la identificación y control de estos eventos:

- **Inventario de eventos-** Un listado de eventos potenciales comunes para la organización, listado dentro de una industria en particular, procesos con los que se trabaja o las actividades comunes.
- **Workshops-** Reuniones con personal de las diversas áreas de una empresa, con el fin de utilizar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar de igual manera un inventario de los posibles riesgos y oportunidades que rodean los procesos y áreas de la empresa.
- **Flujo de procesos-** es la representación gráfica de un proceso, con el objetivo de tener un mejor entendimiento de la relación de las distintas tareas que lo conforman con el resultado final de esta. Aquí se puede estudiar donde se encuentran los principales riesgos y contratiempos de un proceso.
- **Key risk indicators-** Existen también indicadores de riesgos también conocidos como leading risk indicators, estas son las medidas cualitativas o cuantitativas que proveen información sobre eventos potenciales. Ejemplo de esto pueden ser los

indicadores como el precio del petróleo, tráfico de un sitio web, o incluso la rotación de cuentas por cobrar.

- **Entrevistas y cuestionarios-** Por último se pueden realizar entrevistas o cuestionarios a niveles operativos sobre los principales problemas que se enfrenta el personal en la realización de sus tareas e incluso que puede ser implementado para la mejora de procesos, los eventos no son solo los riesgos que corre la organización sino también las oportunidades y el provecho de estas.

Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgo es la parte medular de la administración de riesgos, y se realiza de manera continua con respecto a las diversas interacciones entre las acciones que conforman los procesos de una empresa o entidad, esto ayuda a entender el grado en el cual pueden afectar los eventos con riesgos a los objetivos.

El impacto y consecuencias de los factores internos y externos que afectan una empresa son únicos en cada una de estas, se hace especial mención a esto ya que los riesgos van intrínsecamente ligados con las estrategias, objetivos y decisiones que tomen las organizaciones, con esto se entiende que la administración de riesgos empresariales se

maneja en el contexto específico de cada empresa, este contexto se da por su perfil su dimensión, la complejidad de sus operaciones y políticas.

Las empresas tienen evaluaciones de los riesgos esperados e inesperados, los riesgos inesperados son los que se encuentran fuera de la rutina y por lo tanto no son recurrentes, esto da como consecuencia que no se encuentren en los programas de administración y presupuestos. Los riesgos son estudiados con un doble enfoque, se evalúa el riesgo inherente que es aquel que se encuentra en una empresa aun cuando no se realice ninguna actividad y el riesgo residual que es el que permanece aún después de que la empresa tomo medidas de protección contra los riesgos.

En cuanto la incertidumbre de que un evento ocurra se puede hacer el estudio de igual manera en dos perspectivas, la probabilidad de que esta suceda y el impacto que esta tendrá en el caso de que sea así.

Con la determinación del impacto y la probabilidad se puede hacer una estimación de la importancia y atención que se debe prestar a respectivo evento, esto es una tarea que con lleva un análisis minucioso y complejo por lo cual debe de ser realizado con sumo cuidado. Para el estudio de este se utilizan estimaciones de probabilidad e impacto de eventos

anteriores, siempre buscando la mayor objetividad posible en un estudio de esta índole.

Técnicas para la evaluación de riesgo

En el uso de las técnicas para la evaluación del riesgo dentro de una empresa no se necesita usar un solo método para todas las áreas de una organización, pero la selección de estas debe tener en cuenta las necesidades y la cultura de cada entidad.

Las técnicas de evaluación cuentan con elementos cualitativos y cuantitativos, la parte cualitativa es utilizada cuando los riesgos no se pueden ser cuantificados, esto sea porque se carece de datos o de credibilidad en los mismos y la obtención de estos no resulta factible por su costo.

Las técnicas cuantitativas aportan más precisión y son utilizadas en actividades más complejas; estas técnicas requieren mayor esfuerzo y generalmente utilizan modelos matemáticos y resulta más relevante para riesgos ya antes percibidos en la empresa.

Cuando una entidad tiene eventos potenciales que se relacionan entre sí, es decir cuando manteniendo cierto grado de interrelación, se tiene que hacer un estudio en conjunto de estos riesgos permitiendo tener un mayor conocimiento del

efecto precisado de esta. Es así como la entidad puede agrupar en categorías comunes los eventos que afectan a la empresa u organización. Es de resaltar que la naturaleza de eventos y el hecho de que estén relacionados o no puede afectar los métodos concernientes a la evaluación.

Respuesta al riesgo

Después de tener un estudio concreto de los objetivos y los riesgos que se encuentran interrelacionados con estos, se empieza a determinar cuáles son las medidas más prácticas para responder a estas situaciones. Algunas respuestas serán evidentes y otras requerirán de un análisis e investigación. Dicho análisis de respuestas es realizado con el fin de manejar el riesgo residual con la tolerancia a los riesgos que mantiene la entidad.

Algunas categorías que se pueden presentar en las respuestas a los riesgos son las siguientes:

- **Evitar.** Se plantea tomar acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo. Cuando esta respuesta es entregada significa que la entidad no encontró ninguna otra opción que redujera el impacto y probabilidad a un nivel aceptable.
- **Reducir.** Plantea tomar acciones que reduzcan el impacto, la probabilidad de que ocurra o ambos. Esta

respuesta reduce el riesgo residual a los niveles que puede manejar la empresa, es decir su riesgo aceptado.

- **Compartir.** Es tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de que esta ocurra al transferir o compartir una porción del riesgo. Este se puede hacer a través de aseguradoras de riesgos.
- **Aceptar.** Por último la empresa puede decir realizar ninguna acción ya que el riesgo puede tener un impacto o significancia tan mínima que puede ser manejado por la tolerancia que tiene una empresa al riesgo.

Antes de determinar cuáles son las respuestas al riesgo que tendrá la empresa u organización contra los riesgos, es necesario considerar factores como los efectos que producen sobre su probabilidad y el impacto que tienen, la forma que la propia tolerancia a los riesgos de la empresa entra en papel en esta; los costos y beneficios de las respuestas, evaluando los costos directos, indirectos y también la oportunidad que generan. El beneficio suele ser un poco más subjetivo de evaluar y muchas veces se hace con la relación con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente dentro de los factores se encuentran las oportunidades de alcanzar los objetivos de la empresa u organización, las cuales surgen al existir opciones de respuesta a los riesgos que están en los límites de eficacia y cuando ciertas acciones solo aumenten de manera marginal al impacto y la probabilidad del riesgo.

Una vez determinado las posibles respuestas, la empresa puede tomar la decisión que más le precise esta puede ser una de las antes mencionadas o un conjunto de estas, siempre teniendo en consideración la tolerancia al riesgo de la empresa. Al respecto de esto cabe mencionar que ocasionalmente sucede que las respuestas pasan los límites de eficacia que se puede tener en cuanto a la respuesta a los riesgos y la tolerancia hacia ellos, llevando así una evaluación continua que busca un balance entre ellos.

Información

Es una herramienta dentro de toda organización donde es vital para dirigir al logro de objetivos, necesaria para identificar, a evaluar y responder a los riesgos y permanecer dentro de las tolerancias del mismo. Se puede dar de fuentes internas y externas, y también ser presentadas como cuantitativas y cualitativas.

La dirección debe buscar la manera de, procesar y depurar la gran cantidad de datos que obtienen es las actividades de todos los niveles. Para ello hace uso de sistemas de información que le ayudan a buscar, captar, procesar y analizar los volúmenes tan grandes de información.

La oportunidad del flujo de información debe ser coherente con las necesidades de la entidad y con los cambios del sector, los sistemas van cambiando según estas mismas condiciones, es por ello que estos deben identificar y captar la información tanto financiera como no financiera y hacer el proceso de esta.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo. Para esto se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma, esto ayudara que la directiva pueda tomar las mejores decisiones.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (descendente, ascendente y paralelo). Se tiene que tomar en consideración en la comunicación que se da de forma externa a la organización, esto es con: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Los avances que se han dado en las tecnologías de información han permitido obtener un gran volumen de datos, por lo que actualmente existe una sobrecarga en los sistemas de información, para esto se hace uso de mantener un flujo adecuado de la información, un nivel detallado de esta y tener en consideración a las personas que se encuentran a cargo de estas. Esto es conocido como calidad de la información.

Se debe de considerar que unos datos inexactos pueden resultar en riesgos no identificados o pobres evaluaciones y por ende en malas decisiones. Para determinar la calidad de la información obtenida se toman en cuenta algunos criterios como son;

- El contenido
- Oportuna
- Actualizada
- Exacta
- Accesible

Comunicación

La comunicación es inherente al sistema y es importante para que los usuarios de la información tomen decisiones y cumplan con sus responsabilidades de manera eficaz y oportuna. La comunicación dentro de una empresa toma

diferentes formas, esta puede ser el manual de políticas, mensajes directos, correos electrónicos e incluso videos.

Control en los sistemas de información

Los sistemas de información son una de las partes con muy importante dentro de la empresa por lo cual se tiene que tener controles en la gestión de estos, estos controles sobre los sistemas de información ayudan a alcanzar los objetivos de cumplimiento planteados con anterioridad en las estrategias de la dirección. Existen dos actividades de control concernientes en los sistemas de información, los generales y los de aplicación específica.

Los controles generales se aplican a todos los sistemas ayudando a asegurar que los sistemas funcionan en forma continua y adecuada. Los controles más utilizados por las empresas son los siguientes:

Administración de las tecnologías de la información. Es un comité encargado de la supervisión, seguimiento y retroalimentación de las actividades relacionadas con estas tecnologías.

Infraestructura de las tecnologías de información. Aquí los controles se ven aplicados en la definición, instalación, configuración y mantenimiento de estos sistemas.

Controles de seguridad. Son controles que protegen los accesos a las bases de datos, a la red, cuentas de usuario e información protegida por la empresa.

Por otro lado los controles de aplicación se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos, en este tipo de controles el objetivo es la prevención de que se introduzcan más errores al sistema además de la detección y corrección de los actuales. Las organizaciones se basan en algunos de estos:

Equilibrio en las actividades de control: Una actividad que se da al detectar los errores que pueden ser ingresados y los errores que se encuentran actualmente dentro de un sistema de información organizacional.

- Digitalización de los datos: Validación de datos mediante el cálculo
- Pruebas para la racionalidad de los datos: Esta actividad se basa en el cruce de datos actuales con datos preexistentes.
- Pruebas lógicas: Actividades del control que hacen uso de límites de rangos y pruebas de valor.

Actividades de Control

Las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas y decisiones tomadas para el manejo de los riesgos sean establecidas d manera adecuada y oportuna.

Los procedimientos son las acciones de la directiva para implantar políticas ya sea directamente o a través de tecnología. Una política establece la forma como se debe realizar y un procedimiento establece la manera en que esto será realizado, la política podrá ser escrita o no dependiendo del estilo directivo de cada organización, cualquiera sea su caso estas deben ser meditadas de forma consiente y con pensamientos sobre el impacto que estas tendrán en la empresa en su todo.

Los procedimientos que se establezcan deben de estar basados en un enfoque claro y continuo, de igual forma se tiene que investigar los resultados de los mismos e identificar posibles fallas para la actividad futura correctiva.

Los procesos de control se pueden clasificar según la naturaleza de los objetivos que la empresa u organización busca alcanzar, es posible que una actividad pueda ayudar a cumplir los objetivos de más de una forma, a estas actividades

se les tiene que tener especial consideración para obtener su máximo aprovechamiento.

Dentro de los procesos vinculados con el control se encuentran actividades dedicadas a la prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Otra forma de poder clasificar estas actividades es según los objetivos que busque específicos que pretenda alcanzar el control. Las actividades de control más usadas en las empresas son las siguientes:

Revisiones a alto nivel. La dirección de la empresa se encarga de tener un estudio constante de los datos reales del funcionamiento de las operaciones, esto se hace en función de los presupuestos, previsión y datos de periodo previos, además de realizar un seguimiento de las metas más importantes.

Administración directa de las actividades o funciones. En esta lo que se busca es que los gerentes que se encuentran encargados de supervisar las actividades realicen un estudio constante de los rendimientos.

Control de la Información. Se realiza una variedad de controles para verificar la exactitud, la integridad y las transacciones realizadas, en otras palabras se busca tener un

manejo eficaz de todo el papeleo que denote movimientos para la organización.

Controles Físicos. Los inventarios, maquinaria o equipos y valores se someten a recuentos periódicos y se comparan con los registros de control.

Indicadores de rendimiento. Se hace con el estudio de diferentes de datos y a través del cruce de diferente información tanto como operativa como financiera, junto el análisis de relaciones y las acciones para los inversionistas.

División de tareas. Las funciones se dividen en diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

Supervisión

La administración de riesgos corporativos de una entidad cambia con el tiempo, por lo tanto las respuestas a los riesgos y sus actividades de control pueden disminuir su eficacia, esto sin mencionar que la estrategia organizacional puede verse modificada e incluso los objetivos de la misma. La supervisión se basa en diferentes métodos para su realización

Esta puede hacer uso de actividades permanentes que están integradas en las actividades operativas recurrentes de una empresa, esta integración hace que sean más eficaces las formas de evaluarlas posteriormente, son realizadas a cargo en

tiempo real y reaccionan a los cambios de las dinámicas de las operaciones.

Los encargados de realizar estas actividades de supervisión dan inmediata consideración a la información recibida, determinando en conjunto con otros o más supervisores si es necesario aplicar una acción correctiva de algún tipo.

EL otro tipo de supervisión utilizado en las empresas son las evaluaciones independientes, la frecuencia con la que estas son realizadas son una mera estimación de la dirección, basada en factores como la naturaleza y alcance de los cambios producidos y sus riesgos correspondientes, la competencia y experiencia del personal que está a cargo de implementar la respuesta al riesgo.

También se necesita tener las valoraciones de la supervisión interna, esto es ya que los mecanismos de administración de riesgos empresariales están hechos con autocontroles propios, todos con un alcance y eficacia propia dentro de las actividades a controlar, pero entre más aumente el alcance y eficacia de estas, menor es la necesidad de estas evaluaciones externas.

El alcance y efectividad de las evaluaciones varían según los riesgos y la importancia o impacto que estos tengan en la

empresa, también varían según las posibles respuestas que se puedan dar. La administración de riesgos empresariales es una parte de la empresa que carece de la evaluación constante que necesitan otras partes más estructurales de la empresa, cuando se realiza la evaluación de esta se debe enfocar en su aplicación en relación con las estrategias de la empresa y sus actividades esenciales para el logro de objetivos.

La evaluación se debe de realizar por los responsables de cada unidad o función, de esta forma la evaluación se va realizando de forma ascendente llevando a si los temas que necesitan mayor atención hasta la directiva.

Proceso de Evaluación

La evaluación de la administración de riesgos debe ser realizada con disciplina y por personas que sean expertas no solo en el tema sino como también en las actividades que son esenciales en la empresa, quien evalué debe entender cada actividad y componente de la administración de riesgo a abordar y tener conocimiento de cómo funciona en el sistema en su totalidad.

Para determinar este funcionamiento real se puede mantener entrevistas con el personal operativo o aquel que resulte afectado por esta administración, el personal operativo al ser

las personas encargadas de los procesos directos con la operación son los que tienen una mayor idea del funcionamiento y los errores que se presentan en su actividad.

El evaluador analiza el diseño de la administración de riesgos empresariales, como también los resultados de las prueba realizadas en las principales actividades de las cuales se basa esta, esto tiene que ser comparado con los objetivos establecidos como también la política propia de cada actividad, todo esto para saber si está funcionando como se planeó y también si los procesos dentro de la administración se están aplicando de forma correcta.

La metodología usada para la evaluación de los diferentes procesos es muy variada, puede hacerse uso de técnicas como checklist, cuestionarios, cuadros de funciones y diagramas de flujo. Otro método que es un muy útil es la comparación con empresas que tengan el mismo giro que la empresa donde se realiza el estudio. Este método debe ser bajo las restricciones propias que entregan las propias diferencias entre las empresas, como son los objetivos, hechos y circunstancias.

El alcance de la documentación sobre la administración de riesgos empresariales de una entidad varía según la

dimensión, complejidad y factores similares a esta. El hecho que los componentes de la administración de riesgos no estén documentados no significa que no sean eficaces o que no puedan evaluarse, pero un buen nivel de documentación generalmente hace que las evaluaciones sean más simples y eficaces.

Monitoreo

La totalidad de la administración de riesgos empresariales (por sus siglas en ingles EMR) es monitoreada y modificada tanto como sea necesario. La supervisión se logra con:

- Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- Evaluaciones puntuales, realizadas por el personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.
- Una combinación de ambas formas

La administración de riesgos de la empresa no es solamente un proceso en serie, donde un componente afecta únicamente el siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo en el que cualquier componente puede influenciar a otro.

Objetivos y estrategias

Hay una relación directa entre los objetivos que son, ¿Qué busca la entidad?, y los componentes de la administración de riesgos empresariales, que sería, ¿Qué es necesario de alcanzar para lograr estos objetivos?

Las cuatro categorías de objetivos son: estratégica, operacional, información y cumplimiento. Y los componentes que son ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y supervisión.

La determinación de que si la administración del riesgo de una entidad es eficaz solo puede ser determinada con el juicio resultante de una evaluación que muestra si los componentes están presentes y funcionando de manera debida.

Para saber si los componentes están presentes y funcionando correctamente, no puede haber ninguna falla sistemática, y el riesgo necesita haber sido traído dentro del riesgo aceptable dentro de la empresa u organización.

Limitaciones

A pesar que la administración de riesgos proporciona ventajas competitivas para la organización, existen limitaciones para esta. Las limitaciones resultan de factores tales como que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser errada, las

decisiones sobre cómo responder al riesgo estableciendo distintos controles necesita considerar los costos y ventajas relativas, las interrupciones pueden ocurrir debido a fallas humanas, los controles se pueden evitar por la el conflicto entre de dos o más partes organizacionales y la directiva tiene la capacidad de eliminar las decisiones tomadas por la administración de riesgos empresariales. Estas limitaciones imposibilitan al directorio y a la gerencia un aseguramiento absoluto en cuanto al logro de los objetivos de la entidad.

Capítulo IV: Metodología de administración de riesgos empresariales COSO

Antecedentes

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado National Commission On Fraudulent Financial Reporting – Comisión Nacional De Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) – Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de identificar los factores causantes de la información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir su incidencia

Por más de una década el comité de organizaciones patrocinadoras del treadway comisión publicó el marco integrado de control interno para ayudar a los negocios a determinar y realizar sus sistemas de control interno. En este marco presentado se incorporan dentro de las políticas, normas, reglas y regulaciones de las empresas.

Es así, que en varios países del mundo desde la década de los 80 se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo entre otros, de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como de definir la manera de evaluarlo. Entre los diferentes pronunciamientos o noticias para el desarrollo y

perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoría relacionadas con el control interno que condujeron al informe como se pueden citar:

- 1980 – Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- 1982 – Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoría de estados financieros. AICPA.
- 1984 – Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA.

Entre las iniciativas legislativas, en el año 1985 el tema del control interno retorna con más intensidad, debido a una serie de fracasos empresariales y errores de auditoría, decidiendo el Congreso de los Estados Unidos crear un subcomité para estudiar sobre estos acontecimientos, que colocaban en duda el comportamiento de la dirección, la presentación correcta de la información financiera y la eficacia de las auditorías externas. Durante las investigaciones se redactaron documentos legislativos que pretendían dar respuesta y solución a los problemas anteriormente detallados, pero la

legislación no fue aprobada, no obstante se mantuvo el tema del control interno en el centro de la atención pública.

En 1987 publican su informe, incluyendo recomendaciones para la dirección y los consejos de administración de aquellas empresas que aparecían con cotizaciones en la bolsa, así como para los profesionales de la contabilidad, y otros organismos de control, legislativos, y académicos. A esto se agrega lo siguiente:

“Esta comisión propone un conjunto de recomendaciones referentes al sistema de control interno. Subraya la importancia del entorno de control, los códigos de conducta, la existencia de comités de auditoría y la necesidad de una auditoría interna activa y objetiva de nuevo tipo”

Con el informe coso se modificaron los principales conceptos del control interno dándole a este una mayor amplitud, El Control Interno se define entonces como un proceso integrado

a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

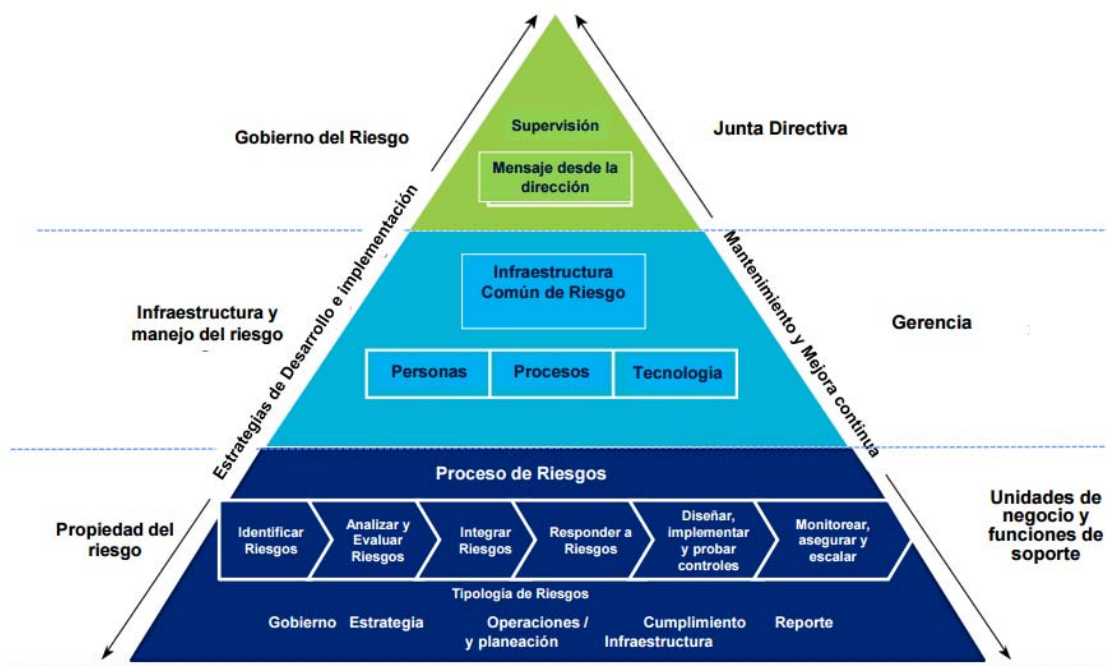
Uno de los principales objetivos que constituyó al modelo coso fue definir un nuevo marco conceptual del control interno, idóneo para integrar las diversas definiciones y conceptos que han sido utilizados sobre este tema. Desde entonces se han adoptado diversas iniciativas en el ámbito del control interno, siempre con el fin de definir claramente la obligación por parte de la dirección de evaluar e informar sobre la eficacia de sus controles internos, y que los auditores acrediten la validez de dichos informes.

Componentes del control interno contemplados en el informe coso.

Según Mantilla Samuel (2000) “El marco integrado de control que plantea el informe coso consta inicialmente de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión”, los cuales son:

- ™ Ambiente de control.
- ™ Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- ™ Información y comunicación.
- ™ Supervisión.

Enfoque de Inteligencia frente al riesgo



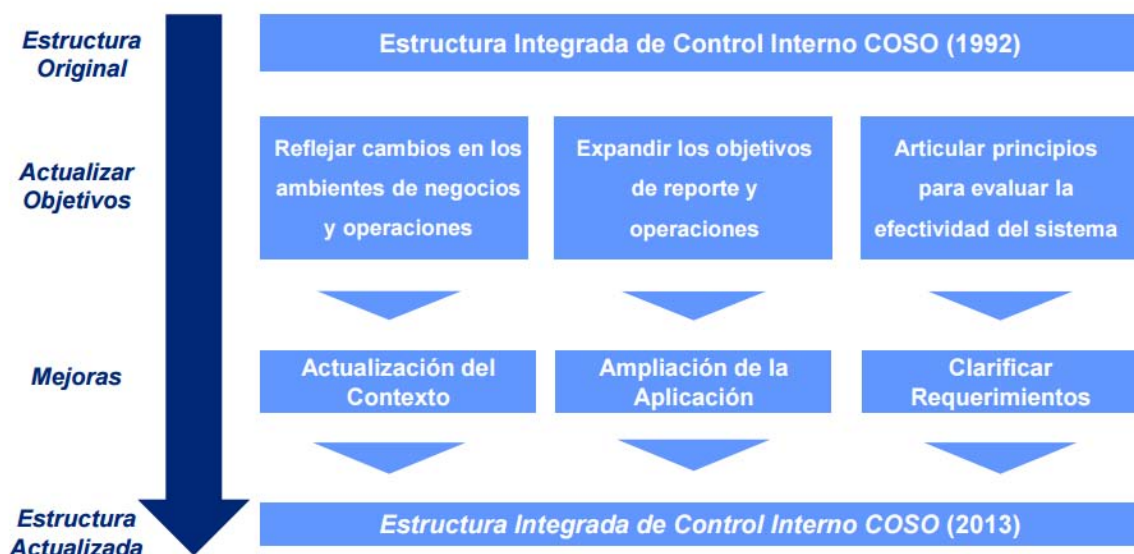
Misión

Proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la administración del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la administración y reducir el fraude organizacional.

Estructura de COSO

De igual manera el sistema COSO mantiene un sistema constante de retroalimentación y actualización, esto permite que se mantenga siempre en condiciones óptimas para su aplicación en las empresas.

Para poder hacer una actualización de este sistema se hacen uso de muchos recursos y las personas que se encuentran al mando de esto son la junta directiva apoyada por un consejo interdisciplinario. Se utiliza la siguiente estructura para la mejora continua del sistema:



Bases Conceptuales

Control interno

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. Sin estar claramente definido se utiliza en leyes, normas o reglamentos., el mismo debe su existencia dentro de una entidad al interés de la propia administración.

Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así:

El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección. [IMCP, 1982]

Se debe establecer y mantener un sistema de control interno (SCI) esto es una responsabilidad importante de la gerencia. El sistema de control interno debe quedar bajo la continua supervisión de la gerencia para determinar que está funcionando tal como se definió y que es modificado apropiadamente en razón de cambios en las condiciones.

El informe coso en su estudio define el control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el consejo de administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).
- Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.

Es por ello que se puede afirmar que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la

consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores.

Proceso del Control interno

El control interno es responsabilidad de las respectivas autoridades jerárquicas, sin perjuicio de que la Contraloría pueda evaluar, orientar, coordinar y, en caso necesario prescribir los sistemas y normas de control interno de la Administración Pública Nacional

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto donde se plantea que el control interno es responsabilidad de las respectivas autoridades cabe mencionar que el control interno es llevado a cabo por todas las personas que actúan en todos los niveles de la organización de allí que sea considerado como un proceso y no un fin.

El proceso de control implica tres etapas, como lo son: El establecimiento de normas o criterios de desempeño que bien definidos puedan ser modelos a seguir, así como también son parámetros u objetivos verificables que permiten demostrar cómo marchan las actividades.

La medición de desempeño es otra etapa del proceso de control donde de forma de prever desviaciones se tratan de

detectar a tiempo, para tomar acciones correctivas que permitan el buen desarrollo de las actividades con acciones apropiadas y la última etapa del proceso es la corrección de desviaciones donde se deben tomar decisiones contundentes para erradicar las desviaciones que se presentan.

Control administrativo

Uno de los objetivos del control administrativo es evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que éstas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Este tipo de control está enfocado bajo ciertos principios de los cuales es importante mencionar algunos de ellos:

- Verificar tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.
- La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.
- Medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada entidad.
- Contribuir a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos.

- Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.
- Velar para que la delegación de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio.
- Verificar que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

Entre sus principales características se destacan las siguientes:

- **Integral:** Debido a que abarca toda la organización.
- **Periódico:** Su evaluación es cíclica.
- **Selectivo:** Se enfoca sobre las áreas críticas de la organización.
- **Creativo:** Dependiendo de la organización se realizarán los indicadores a utilizar.
- **Efectivo y Eficiente:** Son parámetros a tratar.
- **Adecuado:** Su aplicación se adapta a lo que se controla.
- **Adaptado:** Al tipo de programa o actividad.
- **Puente:** Entre el nivel estratégico y operacional.
- **Flexible:** Cambiante por el entorno.

Componentes del control interno contemplados en el informe coso.

Según Mantilla Samuel *“El marco integrado de control que plantea el informe coso consta inicialmente de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión”*, los cuales son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Capítulo V: Sanciones Económicas.

Historia de las Sanciones económicas

Las sanciones económicas tienen una historia tan larga como el de las relaciones de guerra entre naciones, uno de los primeros ejemplos de estas sanciones se puede encontrar en acuerdos de magnitud histórica como lo fue el tratado de Versalles, mediante el cual se impuso la voluntad de los países ganadores de la primera guerra mundial sobre Alemania; El cual pedía reparaciones tan grandes sobre los vencidos que llevo a ser uno de los motores principales para la alza del nazismo en Alemania.(cita)

La Liga de Naciones fue el primer intento por parte de la comunidad internacional de crear un mecanismo de regulación que permitiera establecer las bases de la paz y la reorganización de las relaciones internacionales una vez finalizada la primera guerra mundial. El tratado de Versalles fue el que dio establecimiento a esta entidad multinacional, pero debido a las imposiciones realizadas sobre Alemania; entre ellas el negar la entrada a la sociedad, y principalmente el pago de sumas exorbitantes de dinero.

La también conocida Sociedad de Naciones (SDN) fue la predecesora “*espiritual*” de la actual ONU, y esta fue encomendada con la tarea de reunir a una comunidad

internacional fracturada por la guerra y el descontento general de los principales actores de la comunidad internacional. No hace falta mencionar que esta no se dio cavidad para tan enorme tarea.

La liga de naciones carece del poder coercitivo que mantiene la ONU en estos días, esto se debe entre muchas cosas a la aceptación casi total que tiene la ONU de forma actual, donde todos sus miembros se rigen por las normativas de la comunidad internacional y los pocos países que se subyugaron en su momento a la Liga de Naciones.

Al término de la segunda guerra mundial se reanudaron los esfuerzos por un órgano de control internacional, a diferencia de la última vez no se negaba la entrada a ninguna nación, esto permitió atraer a todas las potencias internacionales, las cuales se sometieron a una estricta normativa con el fin de mantener la paz en la comunidad internacional.

Los poderes de coerción otorgados a esta nueva entidad van desde las sanciones económicas hasta la intervención militar, siendo la primera el primer recurso al cual deben recurrir los miembros de la ONU.

Esto fue uno de los factores que dan la importancia a las sanciones económicas en el mundo, su carácter regulador sin

entrada a la violencia militar les permiten una utilización más práctica para la protección de los intereses internacionales.

¿Qué son las sanciones económicas?

Las sanciones económicas se definen como medidas que restringen las relaciones comerciales, de inversión y otras actividades transfronterizas normales en perjuicio de un país o entidad sancionada.

Otra definición que toca sus propósitos es.-Las sanciones económicas se pueden definir como las medidas necesarias para modificar la conducta de una entidad conforme al interés de otro organismo mejor posicionado.

En la política exterior actual el modo de operación adoptado por los actores internacionales se ha vuelto una relación de presión, a esta se le conoce como diplomacia coercitiva, donde se busca la imposición de intereses a través de sistemas que obligan a la doblegación de las entidades que se encuentran fuera de las esferas de intereses.

Están cuentan con una gran popularidad hoy en día, ya que permiten la manipulación de las políticas de un actor social sin ser necesaria el uso de fuerza, son de igual manera mejor aceptadas por la comunidad internacional al ofrecer una

tercer alternativa entre permanecer al margen de las situaciones actuales y el empleo de fuerza militar.

Las sanciones económicas son utilizadas con el fin de castigar a un destinatario que se niega a comportarse de la manera que demanda el remitente. Las sanciones constituyen una forma negativa de relación entre dos o más entidades, y ya sean estas económicas, políticas o culturales lo que buscan es el ir más allá de las negociaciones habladas.

Al final el sancionado tiene el siguiente panorama donde las sanciones pueden incrementar su peso o pueden ser revocadas dependiendo de su comportamiento.

Las medidas restrictivas, instrumento de naturaleza diplomática o económica, tienen como objetivo a Estados o entidades no estatales e individuos y pueden consistir en embargos de armas, restricciones generales o específicas al comercio, restricciones financieras, prohibición de visado o de viaje u otras medidas.

Las sanciones deben ir dirigidas en la mayor medida posible a individuos o entidades responsables de políticas o acciones inapropiadas, minimizando así los efectos colaterales sobre terceros. Su adopción y aplicación deben ser siempre conformes con el derecho internacional, deben respetar los

derechos humanos y libertades fundamentales, en particular el derecho a un remedio efectivo.

Estas deberán ser proporcionadas en relación con su objetivo. También prevén exenciones apropiadas para tener en cuenta las necesidades humanas básicas de las personas sancionadas. E incluyen una cláusula de expiración o de revisión para garantizar que las medidas restrictivas son levantadas o adaptadas a la evolución de los acontecimientos.

Objetivos de las Sanciones Económicas

En el estudio de las sanciones económicas se pueden identificar tres objetivos principales, los cuales resaltan sobre los demás; estos son:

- Seguridad Nacional e Internacional
- Política Exterior
- Comercio exterior y resolución de disputas en materia de inversión

El primer y más importante objetivo de las sanciones económicas es mantener la estabilidad internacional. Esto se refiere que las sanciones económicas son instrumentos para mantener la paz o disuadir la agresión militar. Ya sea un país que se encuentra invadiendo a otro y se le obligue a retirar

sus tropas. O para disuadir la manufactura de armamento de destrucción masiva como es el armamento nuclear.

Estos diferentes tipos de ejemplo de la aplicación de las sanciones económicas para mantener un semblante de estabilidad, en este apartado el Consejo de Seguridad de la ONU, es el encargado de en forzar las medidas necesarias para que se cumplan estas sanciones, incluso puede presionar a los diferentes miembros que pongan las mismas sanciones económicas sobre el país causante de la inestabilidad.

Se debe mencionar que debido a los distintos tratados sobre la producción de distintas armas con poder destructivo masivo, las sanciones se vuelven más eficaces ya que estas se dan de manera multilateral y esto ejerce una mayor presión sobre los sancionados.

Objetivos en materia de política exterior

Las sanciones internacionales no solo entonces se vuelven instrumentos de control de la paz internacional, sino de carácter específico nacional. Las sanciones pueden contribuir a distintos temas de protección social como son: el cuidado del medio ambiente, protección al trabajador, protección de los derechos humanos, protección de la democracia.

Este es uno de los aspectos positivos dentro de las sanciones económicas, actualmente la comunidad internacional tiene estándares de comportamiento y de derechos humanos, estos se encuentran estipulados en los principios de la integración de las Naciones Unidas.

Estos estándares de calidad de vida son requisitos de los países que integran las Naciones Unidas y cuando se ven violados por los gobiernos u organismos no gubernamentales, dígame terrorismo, la comunidad internacional puede entrar a actuar en beneficio de los intereses humanos.

Comercio exterior y resoluciones en materia de inversión

Las sanciones económicas juegan un papel importante en la resolución de problemas de índole comercial, estos pueden ser en materia de exportación e importación de productos que violen las normas establecidas en las relaciones comerciales de dos entidades internacionales.

Es necesario resaltar que la mayoría de estos problemas se ven resueltos por los diferentes tratados comerciales existentes o por la Organización Mundial de Comercio, en estas situaciones las sanciones son utilizadas para contrarrestar las infracciones infligidas por los sancionados.

Pueden llegar a ser contraproducentes en el caso de dos entidades del mismo tamaño con interés diferentes, esto se debe a que puede producirse una cadena ascendente de conflictos, que en lugar de tener una resolución inmediata tiende a tener un crecimiento explosivo.

Tipos de sanciones económicas

Las sanciones económicas como se explica en el apartado de arriba pueden darse de con distintos propósitos, de igual manera existen diferentes tipos de formas que se pueden sancionar a un país.

Las formas que tienen una mayor facilidad de actuar sobre una entidad a la cual se va a sancionar, no son la imposición inmediata de castigos, ya que aún el procedimiento para esto puede ser demasiado tardado en una economía global.

La manera entonces que se puede sancionar no recae en los castigos, sino en la negativa de otorgar privilegios. Actualmente las distintas entidades mundiales cuentan con diferentes números de programas que forman equilibrios entre las relaciones internacionales. Esto se refleja en un trato de la Nación más Favorecida, que es un acuerdo que establece que si una entidad comercial otorga una ventaja especial a un tercero, todos los miembros pertenecientes a la OMC deben recibir tal trato. Esto hace referencia en materia

de aduanas y aranceles, como reducción del tipo arancelario sobre uno de sus productos.

Otro de los privilegios de la participación en la comunidad internacional y una de los más importantes es el de asistencia económica a los países más necesitados, esto entonces se refleja de la siguiente manera en las sanciones económicas; si un país que recibe apoyo sobre materia de educación, defensa, economía, o demás, irrumpe las normas de la comunidad internacional y afecta uno o varios de los puntos antes establecidos.

El primer paso de acción es el cortar todo este tipo de ayudas, esto representa una sanción que al principio solía resultar un incentivo. Aquí se refleja la naturaleza de las relaciones donde una conexión puede ser utilizada para ser moldeadora de cualquiera de sus partes.

En materia de sanciones económicas existen distintos tipos de acción utilizadas por los sancionadores, entre estas se encuentran el bloqueo, el boicot y el embargo.

El bloque económico es posiblemente el tipo de sanción más conocida, este puede definirse como la interrupción del comercio por fuerzas militares bajo una declaración oficial. El

ejemplo mejor conocido en América es el bloqueo comercial a la República de Cuba durante la Guerra Fría.

En el bloqueo comercial se busca cortar las vías de comunicación e interrumpir el abastecimiento de ciertos bienes y productos, este tipo de medidas son instrumentadas por las fuerzas militares de los sancionadores, ya sea la fuerza aérea o fuerza naval de un país. Este tipo de medidas cuentan con mayor efectividad cuando existe una cooperación multilateral.

El boicot busca romper las relaciones comerciales pero sin la existencia de un respaldo legal, esta puede ser dada por gobiernos, individuos u organizaciones civiles. El denominado boicot se da cuando la entidad sancionada no está cumpliendo con los estándares de producción, ya sean de calidad, seguridad, o protección del ambiente.

En México se presentó un caso donde se presentaban sanciones sobre el atún enlatado por la falta de cuidado y daño que se estaba realizando a la comunidad de delfines donde se presentaba la pesca.

El boicot puede darse de forma limitativa o total, en la situación de un boicot limitativo se refiere que la entidad

sancionadora mantiene una flexibilidad sobre la entrada de cierto producto a su comercio.

Puede ser que este se presente sobre una empresa o sobre una zona específica, así el castigo es más específico sobre los grupos de interés que intervienen en las malas prácticas, posteriormente puede existir la entrada de entidades gubernamentales que obliguen a la modificación de estas conductas.

El boicot total es donde se restringe la entrada total a todos los productos de una nación, muy parecido al bloqueo económico pero sin una intervención militar, el boicot total se da de manera más efectiva cuando se le niega cualquier tipo de relación a la entidad sancionada.

El ultimo es el embargo que difiere del boicot en ciertos aspectos, mientras que el boicot restringe las exportaciones de productos, en el embargo se prohíbe la comercialización de productos y bienes con el país sancionado. En otras palabras son las limitaciones que dan las mismas entidades sobre si mismas para evitar la interacción comercial con los sancionados.

Hasta este punto se ha estado tratando los distintos motivos por los cuales se dan las sanciones económicas, como

también los distintos tipos dentro de las sanciones, en su aplicación de igual manera existen dos maneras.

La aplicación unilateral y la aplicación multilateral, existen ventajas sobre una y otra; mientras que la aplicación de restricciones de manera unilateral se puede dar de una forma más sencilla. El peso que conlleva una sanción económica multilateral puede tener resultados más efectivos como castigo para las entidades sancionadas.

Las sanciones unilaterales se aplican contra un objetivo cuya conducta se desea modificar, sin que contribuyan más de una entidad o país en la práctica de la misma. Las sanciones unilaterales se ligán directamente con los objetivos que se quieran lograr. Muchas veces estos objetivos son solo del beneficio para el sancionador y es por esto que sus principales aliados no intervienen en la presión de las sanciones.

Las sanciones multilaterales tienen como trasfondo un interés de carácter colectivo sobre todas las entidades y países que fungen como sancionadores. La principal forma de garantizar una acción comunitaria se encuentra en los principales objetivos de las sanciones económicas, la amenaza a la paz y estabilidad internacional.

Otro tipo de clasificación de las sanciones económicas, es la distribución en primarias y secundarias, donde las primeras es la aplicación de una sanción sobre un país que incurre directamente en una conducta que desea ser modificada y las secundarias donde sea la sanciones contra terceros para que se busque que actúen contra los principales causantes de las faltas vistas por el sancionador.

Las contra sanciones se tratan de sanciones que son empleadas contra la entidad que dio paso a la primer sanción, estas se dejan ver principalmente en las sanciones unilaterales como respuesta del país sancionado a la entidad sancionadora. Es más difícil que existan en las sanciones multilaterales debido al mayor consenso que existe en la aplicación de las mismas.

Sanciones a Empresas, Organizaciones e Individuos

Las sanciones económicas son principalmente aplicadas a países o entidades de carácter internacional, pero estas también pueden ser contra individuos, empresa o grupos que amenacen la estabilidad de la comunidad global.

Las sanciones económicas que se hacen a las personas son distintas a las realizadas a una entidad internacional como un país, y esto es claro debido a las diferencias orgánicas que existen entre uno y otro. Entonces como se puede castigar el

comportamiento indeseado de estos individuos en un panorama global; La comunidad internacional emplea los siguientes métodos para mantener la estabilidad.

- El congelar sin demora los fondos y otros activos financieros o recursos económicos.
- Impedir la libre entrada y tránsito por los países sancionadores.
- Impedir el suministro, venta y la transferencia directa o indirecta de activos de todo tipo que puedan ser utilizados con carácter militar, como también cualquier tipo de asesoramiento técnico, asistencia o adiestramiento de esta índole.

Si bien estas sanciones son las más duras que se le pueden otorgar a individuos, no son las únicas que pueden imponerse, igual se pueden incluir la negación a la inversión en los países sancionantes y comercialización de sus negocios en estas mismas entidades.

Ventajas y Desventajas de las sanciones económicas

Las sanciones económicas cuentan con ventajas en el desarrollo de las relaciones internacionales, actualmente el sistema global se encuentra intrínsecamente unido en muchos aspectos y las entidades que lo conforman cuentan

con la estabilidad de este para su desarrollo económico, político y social.

Cabe entonces que un instrumento como lo son las sanciones internacionales que pueden ser utilizadas como un mazo o un escalpelo, conforme a las circunstancias

Como afectan las sanciones a la empresa

El bloqueo de las instituciones financieras es uno de los principales métodos que tiene la comunidad internacional para bloquear un grupo selecto de personas, desde congelamiento de activos y de cuentas, hasta la cancelación de préstamos y venta de acciones.

El efecto que tiene sobre la empresa es notable, sin un sustento de deuda pierde su capacidad de crecimiento, y tiene que liquidar activos para poder compensar sus deudas en ese momento.'

Concretamente afecta a las empresas de extracción como la Gasera Gazprom, al negar la venta de toda tecnología para explotación en aguas profundas. Las sanciones buscan afectar la producción del activo.

La comunidad internacional se puede negar a la adquisición del activo, en esta situación no es tan fácil ya que Gazprom

es el proveedor de un tercio del consumo anual de gas de la Unión Europea.

En los últimos años esto ha sido utilizado en contra de las mismas sanciones contra Rusia, cuando este ha llegado a cortar el suministro durante una semana, con el pretexto de que este estaba siendo robado por Ucrania.

El estudio de las sanciones económicas puede contribuir a un estudio sobre la naturaleza del poder en las relaciones internacionales. En este caso el poder se puede definir en términos simples como la capacidad con que cuenta un ente para lograr que los demás se conformen a sus demandas.

Las sanciones económicas por lo tanto se encontrarían dentro de esta lógica y se vuelven un instrumento de poder.

Las sanciones económicas en escena internacional

En el marco creciente de colaboración, el incremento de las interacciones económicas, políticas, culturales, etc. Entre diversos miembros del sistema internacional, también induce a diferencias y divergencias entre los mismos.

Las distintas medidas aplicadas por algunos estados para la consecución de sus intereses no escapan a la dinámica señalada. Esto es que las relaciones entre los estados y otros actores internacionales se caracterizan por desarrollarse en

un complejo marco donde se presentan continuamente ejemplos de colaboración pero también se presentan el choque de ideologías en cuanto a métodos o acciones.

Ambas posturas han sido utilizadas invariablemente por diversos actores internacionales como estrategias para lograr determinados objetivos, en función de los intereses, el contexto actual y las capacidades de los individuos que participan en la escena internacional.

Lo relevante de este marco globalizado, donde los participantes de las relaciones internacionales se multiplican de manera exponencial, es el hecho de que estos participantes tienen diferentes métodos y mecanismos de colaboración o de coerción.

Esto se hace con el único fin de tener influencia en otros mediante la instrumentación de nuevos mecanismos que adaptados en el marco actual, aseguren la posibilidad de conseguir los resultados estipulados.

Es por ello que el estudio de la conexión entre colaboración y coerción en que diversos actores internacionales se relacionan entre sí resulta esencial para comprender en mayor medida el desarrollo de las relaciones internacionales.

Hablando de estas características que presenta el sistema internacional en un plano económico o político, puede verse que la interdependencia económica, al incentivar las relaciones comerciales, financieras y políticas entre las partes involucradas, puede alentar o inhibir los conflictos entre las mismas, de igual manera la interdependencia puede incentivar la colaboración entre dos partes.

Con este marco tan amplio de posibilidades es relevante discernir cuales son las circunstancias actuales por las cuales los incentivos económicos o las sanciones económicas que harán más eficaces a estas.

Las sanciones económicas como instrumento de poder

Como se ha mencionado anteriormente el concepto y la percepción sobre el poder resulta fundamental en el estudio de las sanciones económicas, debido a que el poder comprende una amplia gama de elementos que en su conjunto determinan la jerarquía, y por ende, el comportamiento de los diversos actores del sistema internacional.

El poder se relaciona directamente con el concepto de influencia o persuasión por parte de algunos actores internacionales respecto a otros, cuyo ejercicio puede incluir

discusiones, recompensas, amenazas o castigos. Por su parte, los medios que posibilitan que un país u organización dicte las pautas de comportamiento de los demás, constituyen lo que se entiende por recursos del poder.

Esta percepción parte del postulado de la corriente realista tradicionalista, en el sentido de que las relaciones internacionales, se definen en última instancia como una lucha por el poder.

“Es el control del hombre sobre las mentes y las acciones de otros hombre”, para este autor el poder político es una relación social entre quienes ejercen y aquel sobre los que se ejerce.

En este sentido, el estudio de la comunidad internacional, se entiende como el complejo de relaciones sociales que distribuyen el poder a escala mundial.

Es importante no olvidar que solamente algunos miembros de la sociedad internacional cuentan con las capacidades necesarias para ejercer acciones externas para incidir y condicionar el comportamiento de terceros. De estas capacidades dependen los recursos del poder, los cuales se conforman por la condición de la parte ejecutante en términos de su fortaleza política, económica, social, geográfica, etc.

Existen dos recursos reconocidos en el poder: los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles se caracterizan por ser cuantificables, tales como el territorio, fuerzas armadas, población, recursos económicos. Mientras que los intangibles se conforman por aquellos elementos que, por su propia naturaleza de carácter abstracta, no pueden ser cuantificados de manera precisa o exacta. Estos pueden ser el nivel educativo, nivel tecnológico, ética de la entidad, inclusive la legitimidad del gobierno puede ser considerado en estos.

Keith Dowding denota que no basta con que un país posea capacidades ni márgenes de acción amplios, ya que ejercer poder sobre los demás implica que se cuenta con la decisión y habilidad de manipular las acciones esperadas de los demás actores de la escena internacional.

Es decir, la manera de que un estado puede ejercer el poder es a través de la ejecución de acciones concretas en el marco de su política exterior, realizando esto un ejercicio eficaz de su influencia en su entorno.

El concepto y el ejercicio del poder no se han mantenido estables a través del tiempo. Durante la guerra fría las relaciones de poder se sustentaron en el marco de la lógica de la contención, donde se pretendía que un país solo podía

ejercer influencia sobre otro a través de la coerción (mediante la amenaza o uso de la fuerza militar).

Al paso de los años, los parámetros armamentistas gradualmente dejaron de constituir el principal eje de referencia del poder, la cambiante configuración global incidió en que estos países (principalmente Estados Unidos y Rusia) dejaran de ejercer un control binomial del poder internacional.

Algunos de los hechos que llevaron a este nuevo orden internacional, fueron el impulso al crecimiento de los países tercermundistas, la consolidación de Japón como segunda potencia económica a escala mundial y la integración europea, estos son los ejemplos principales para este nuevo balance de poder que se da en el marco actual de las relaciones internacionales.

Vinculación constructiva

La vinculación constructiva comprende una serie de medidas cooperativas de un país u otro actor internacional con su contraparte, con el fin de incentivar la colaboración entre ambos sin generar ficción. Las concesiones comerciales, la transferencia de tecnología, la cooperación al desarrollo, son ejemplos de este tipo de actividades persuasivas.

Las características de esta vinculación constructiva son las siguientes:

- El incentivo es una transferencia de beneficios ofrecidos por un actor que se denomina remitente, a un segundo denominado destinatario.
- El incentivo implica reciprocidad, dado que a cambio del incentivo se espera que el destinatario otorgue concesiones al remitente.
- Las demandas y las concesiones que exige el remitente son claramente definidas, por lo que el incentivo está exento de la capacidad de influir en las políticas del destinatario.

Esta modalidad de colaboración puede explicarse en el marco de una estabilidad hegemónica, ya que esta se realiza fundamentalmente gracias al interés y la capacidad de la parte más fuerte, la cual busca objetivos determinados a través de mecanismos de cooperación.

Mediante estas estrategias lo que siempre será buscado por el país o la entidad más fuerte, es que el receptor actúe de la manera esperada por el oferente, en un esquema de equidad esto otorga certidumbre a la obtención de los beneficios esperados por ambas partes.

Un ejemplo de esto son las actividades de colaboración ubicadas en las relaciones comerciales entre los países. Esto consiste en la obligación por parte del receptor a adquirir bienes y servicios por parte del oferente en lo establecido en los marcos de colaboración, dando preferencia en sus mercados a las alianzas establecidas. Esto da una medida legítima para promocionar o consolidar los mercados locales a favor de las compañías del oferente. De esta manera, la relación de cooperación incentiva el desarrollo y la relación entre ambas partes, aunque en sentidos distintos.

Se debe señalar que en determinados casos, y especialmente cuando los actores en cuestión no se relacionan en un marco de confianza e interdependencia, la dinámica de los incentivos no se presenta de manera tan simultánea. Esto trae factores negativos a la vinculación constructiva.

Pueden llegarse a dar los casos donde el receptor acepte los beneficios dados por el oferente y se niegue a cumplir con las condiciones establecidas previamente. Esto demuestra que los incentivos positivos suelen ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos de las entidades en cuanto al actuar de terceros. Aquí es donde entran las sanciones económicas.

Evidentemente, el receptor de los beneficios de apoyo externo debe también valorar el costo por no atender con reciprocidad

el incentivo recibido. En la relación entre ambas entidades debe de verse que siempre es la parte más fuerte es la que decidirá las pautas a seguir en la relación.

Con esto se puede observar que en el marco de las relaciones internacionales, el grado de dependencia o interdependencia que exista entre las partes resulta fundamental para el logro de objetivos.

Normativa y efectividad de las sanciones económicas

La regulación jurídica que deben acatar los países y organismos que aplican sanciones se encuentra en la Carta de la ONU capítulo VII, en el marco de las instancias pacíficas para la promoción de sus principios y mandatos. Sin embargo, corresponde a cada esta integrante la aplicación de estas medidas.

La regulación jurídica de las sanciones multilaterales data a la época de la Liga de Naciones. El mejor ejemplo de aplicación de estas medidas de este organismo se da en el año 1934 como respuesta a la invasión de Italia sobre Etiopía, por problemas antes mencionados la Sociedad de Naciones no contaba con el suficiente poder para en forzar estas sanciones y no lograron disuadir a Italia de la invasión.

El artículo 39 de la Carta establece que el Consejo de Seguridad podrá realizar una serie de medidas, entre ellas el uso de las sanciones, para mantener la paz y la seguridad internacional. Esto es en caso de que se esté atentando contra la estabilidad internacional.

El artículo 41 en relación con el artículo 39, sienta la posibilidad de que el Consejo de Seguridad pueda convocar a sus miembros para acordar medidas dirigidas a un país determinado, este artículo señala que:

El Consejo de Seguridad podrá decidir qué medidas que no impliquen el uso de la fuerza armada han de ser empleadas para hacer efectivas sus decisiones, y podrá pedir a los demás miembros de las Naciones Unidas a que apliquen dichas medidas, que podrán ser la interrupción total o parcial de las relaciones económicas y de las comunicaciones ferroviarias, marítimas, aéreas, postales, telegráficas, radioeléctricas, y otros medios de comunicación, así como la ruptura de las relaciones diplomáticas.

Enfoque COSO en la empresa GAZPROM conflicto Rusia-Ucrania

Este capítulo contendrá lo siguiente, se hará un estudio histórico, Político y social de Rusia y Ucrania, dando un marco

de referencia para el estudio de las relaciones entre estos países.

Empezaremos con un estudio práctico de la Federación de Rusia

Fundada en el siglo XII, el principado de Muscovy (capital actual de la federación Rusa Moscú) fue capaz de emerger después de 200 años de dominación Mongol, esto entre los siglos del XIII-XV, y de gradualmente a conquistar y a absorber los principados aledaños a este. A principios del siglo XVII, la dinastía Romanov continuaba con su política de expansión atreves de Siberia, todo esto bajo el mandato de Peter I. Durante los siglos siguientes se continuó la expansión en los diferentes continentes de Asia y Europa.

La consecuente derrota en la guerra contra Japón que se dio en los años de 1904 y 1905, permitió dar paso a la Revolución en Rusia, resultando en la conformación de su parlamento, de igual manera durante la primera guerra mundial, las distintas derrotas sufridas por Rusia llevo a causar manifestaciones en las distintas naciones del Imperio Ruso y a su consecuente desintegración en el año de 1917.

La formación de la URSS fue encabeza por el líder del partido comunista que tomo el poder después de la caída de la

monarquía Rusa, este líder fue Vladimir Lenin. A la muerte del líder comunista el secretario general Yosef Stalin fue el líder de la Unión de Repúblicas Sociales Soviéticas, siendo uno de los dictadores más sangrientos de la Historia.

El brutal mandato de Stalin fortaleció el mandato comunista a costa de millones de vidas. Esto permitió la dominancia de Rusia en sus diferentes esferas sociales.

En 1991 durante el mandato de Mikhail Gorbachev se introdujo un elemento muy importante para la historia Rusia, este llamado la Perestroika, esto condujo a la fracturación de la URSS en Rusia y otras 14 repúblicas independientes, entre ellas la Republica de Ucrania.

La Federación Rusa es aceptada internacionalmente como el sucesor de URSS, asumiendo todas las deudas de la antigua URSS, también como sus derechos, incluyendo territorio marítimo y demás.

Gobierno

La forma de gobierno de la federación Rusa es considerada un sistema semiparlamentario, esto quiere decir que el poder ejecutivo se encuentra embestido en dos presidentes, el presidente elegido de manera democrática por los cuídanos Rusos, y el presidente del gobierno elegido por el parlamento.

Cabe recalcar que esta distribución puede ser asimétrica con una parte manteniendo más poder que la otra, este es el caso de Rusia donde el presidente Vladimir Putin, tiene mayor peso en la toma de decisiones que el presidente del gobierno Dimitri Medvedev.

Las elecciones son de por voto popular en términos de 6 años, con la posibilidad de reelección solamente una vez, esto quiere decir que se permiten dos términos consecutivos en el cargo máximo dentro de Rusia, se destaca que después de estos términos y la elección de un nuevo presidente, puede volver a retomar partes en las elecciones por la presidencia de Rusia.

Este es el caso de Vladimir Putin, cumpliendo como presidente de la Federación Rusa de forma consecutiva en los años de 1999-2004 y su segundo término 2004-2008, durante estos periodos la oficina mayor solo se mantenía durante 4 años. Esto fue cambiado a un periodo de 6 años (siendo efectivo hasta las elecciones del 2012) durante la estancia presidencial de Dimitri Medvedev (Actual Presidente del Gobierno Ruso).

Manteniéndose como un presidente del agrado del público (alcanzando el 64% de votos en las elecciones del 2012, con una votación del 82% de la población rusa) se pronostica una

estadía en la oficina mayor hasta el año 2024, 10 años más de mandato para Vladimir Putin.

El gabinete presidencial esta elegido por el presidente de la federación y el presidente del gobierno ruso, dando un control más centralizado al poder legislativo en Rusia.

Economía

Desde la desintegración de la Unión de Repúblicas Sociales y Soviéticas, la economía Rusa ha experimentado grandes cambios, como es mencionado en la parte de arriba, Rusia es considerado el sucesor legal de la URSS ante el mundo, esto forzó a la Federación Rusa a mantener muchos de las prácticas y estándares que se mantenían como la URSS, y mientras que han existido cambios radicales desde los tiempos de la Gran Soviética, estos no fueron dados de forma instantánea, como todo conocedor del área entiende, se tiene que ser precavido con los cambios inducidos en una Macroeconomía, no solo por las dificultades de la implementación, sino también por los peligros que estos conllevan en su naturaleza, los peligros intrínsecos del cambio.

La economía manejada hasta los tiempos de Gorbachev, era una globalmente aislada y con un alto grado de centralización,

inclinada más hacia un mercado local, durante los tiempos del mudo global era el máximo exponente de la autosuficiencia social, una de las problemáticas que mantuvo fue su estancamiento y la gran concentración de capital en las manos de altos funcionarios. Fue hasta el colapso de la URSS, que se empezó a privatizar todos los sectores industriales, con algunas excepciones críticas como es la Energía y la Seguridad Nacional.

Esto permitiendo abrir el mercado a la comunidad global, aunque todavía exista problemática con la propiedad intelectual (órgano indispensable para la innovación y crecimiento tecnológico), y exista todavía intrusión dentro de la relación Empresa-Gobierno. Rusia es mundialmente reconocida como líder del sector Energético, líder en la producción de gas y petróleo. Y su industria metalúrgica igual se mantiene en el percentil superior de las exportaciones internacionales.

Demografía dentro de la economía

La economía Rusa es considerada una economía de servicios, esto es donde el sector de los servicios representa el 55% del Producto interno Bruto del país, la Industria como se mencionaba en la parte anterior (metalúrgica, petrolera) representan un 40% y la agricultura por sus altos climas fríos e inhóspitos solo representan el 5% total de esta.

En cálculos demográficos de población empleada en los distintos sectores económicos del país, se obtiene el dato que el 32% de la población rusa trabaja en el sector industrial de esta nación. Dentro las cuales destacan la industria química, la automovilística y la electrónica. Como se resalta dentro la industria metalúrgica se encuentra la del acero, el aluminio y la industria del níquel.

Las estadísticas de población nos muestran que dentro del sector primario, solo el 10% de la población busca esto como fuente principal de ingresos, esto se liga al bajo porcentaje que cubre dentro del PIB el sector agricultor de la Federación Rusa. Debido a la temperatura tan extrema que pueden alcanzar en algunas zonas del país, existe una clara división en la localización interna de los subsectores, es decir el norte

del país se encarga más directamente a la ganadería, mientras el sur es lugar situado de la producción de granos y semillas del país.

En cuanto al sector de servicios considerado el más importante de Rusia, el comercio es uno de los principales factores que ha permitido crecer a Rusia de forma tan agrandada los años posteriores a la disolución socialista.

La gran cantidad de recursos naturales con los cuales cuenta Rusia ha permitido aumentar su exportación de forma exponencial a su entrada en la economía global, entre sus principales exportaciones se encuentran desde energéticos: petróleo y gas, metales: aceros y aluminio, y recursos como madera y carbón.

Dentro del materia de exportación, los principales consumidores de los sectores Euro-Asia, son los Países Bajos con exportaciones que ascienden hasta los 29, 000 millones de dólares y a China con 26,000 millones de dólares. En estos países se resalta el gran intercambio de productos de índole militar.

Dentro de América Latina, Rusia igual se encuentra posicionada de manera fuerte en materia de exportación donde su total alcanzan los 1,200 millones de dólares en volumen de negocios.

Respecto a sus principales importaciones, estas provienen de: China (12.9 %), Alemania (12,6 %), Japón (6,9 %), Ucrania (6 %), Italia (4,1 %), Estados Unidos (5,1 %) y Bielorrusia (4 %); correspondiendo mayormente a maquinaria y equipos, bienes de consumo, medicinas, carne, azúcar y productos de metal semielaborados.

La población económicamente activa de Rusia en octubre de 2010 alcanzó 75,6 millones de personas o el 53 % de la población total de Rusia. El nivel de desempleo en octubre de 2010 llegó a 5,1 millones de personas o un 6,8 %.

Rusia es considerada una economía muy fuerte con un total de 7% de crecimiento por año, eso era así hasta la crisis del 2008 donde los precios del petróleo se vieron disminuidos, y los créditos de los cuales se valían los bancos rusos se limitaron. La disminución de los precios del petróleo en los años y su dificultad para atraer inversión extranjera han disminuido sus proyecciones de crecimiento hasta el 2030 de donde se encontraban en 4.2% hasta 2.5 %. Predicciones y

presiones de otros países sobre su intervención con ucrania ponen estos porcentajes en 0%, en la consideración de mi persona estos últimos datos son medios de presión sobre la federación rusa, solamente eso.

Ucrania

Ucrania era el centro del primer estado eslavo, Rus de Kiev, que fue uno de los estados más grandes e importantes del siglo XX y XXI, siendo debilitados por una gran cantidad de conflictos con los mongoles, el estado eslavo de Rus de Kiev fue integrado al *Gran Duchi* nombre que recibía el reino de Lituania. Este fue el estado que más adelante le dio su imagen nacionalista a la Nación de Ucrania. El Reino de Lituania fue incorporado con en el reino polaco-lituanes, durante este periodo ucrania realizó una revolución contra los polacos, y a pesar de las presiones ejercidas pudo mantener su libertad durante 100 años.

A finales del siglo XVIII era ocupado económica y socialmente por el imperio Ruso, a la caída del imperio Ruso, Ucrania pudo mantener su libertad durante un periodo de tan solo 3 años, siendo reconquistada en 1920 por la Unión de Repúblicas Sociales y Soviéticas.

Ucrania tuvo que soportar de la opresión impuesta por la Gran Socialista, durante la segunda guerra mundial y años posteriores en el periodo conocido como la guerra fría. Dentro de las cosas a las que fueron sometidos los ciudadanos de la URSS incluye dos campañas de hambruna que fueran manejadas por el gobierno.

Ucrania finalmente se independizo con la disolución de la URSS en 1991, a pesar de encontrarse como una nación independiente existen todavía síntomas de las pasadas administraciones con altos niveles de corrupción. Y muchas actividades que muestran el descontento social, un ejemplo de esto es la “Revolución Naranja” en los últimos meses del año 2004 que forzó a las autoridades nacionales a declarar nulas las elecciones por estar arregladas. Con una victoria aplastante el país eligió como su cabeza internacional a Viktor Yushchenko con una derrota a Viktor Yanukovych.

Viktor Yanukovych fue elegido primer ministro de Ucrania durante los años del 2002-2004, concluido su estancia en el cargo de primer ministro, entra a las elecciones del 2004 donde se ve involucrado en casos de corrupción y arreglos de elecciones, e incluso el intento de asesinato de su contrincante Viktor Yushchenko, ninguno de los cargos fue comprobado.

Viktor Yanukovych reconocido político por sus lazos con Rusia, toma la presidencia en el 2010, terminando su periodo el pasado febrero del año en curso. En este año de campaña se enfrenta a Yulia Timoshenko, la cual levanta una apelación legal para el conteo de votos, solo para más tardé retirar todo cargo.

Aun siendo considerado un pululante de las políticas más armoniosas con Rusia, mantiene una postura a favor de la integración a la Unión Europea, se mantiene al margen de la subsecuente unión a OTAN, ya que en palabras del propio presidente “Ucrania de permanecer como un estado neutral, solo apoyando a un sistema de seguridad que permita el apoyo a Rusia y Europa. Esto fue probado como falso cuando en el 2013 rechazara acuerdos de la asociación con la Unión Europea y busco una política que estrechara lazos con la Federación Rusa.

Cabe mencionar que la presión a la cual está sometida Ucrania es muy alta por sus diferentes aliados, por un lado se encuentra la Organización del Tratado del Atlántico del Norte, que entre sus integrantes se encuentra Estados Unidos y la Unión Europea, la posibilidad de una unión a esta organización, permitirá tomar medidas más restrictivas contra Rusia en su crisis social actual.

En el sentido opuesto se encuentra Rusia que pierde control militar estratégico y con un costo mayor ya que pierde en el proceso a un aliado. En este sentido Ucrania se balancea en un límite muy corto, que al no ser definido de manera definitiva, impone a Rusia a actuar de manera desleal. Se tocara este punto más adelante en el tema.

Economía

Después de la Federación Rusa, la república de Ucrania era el segundo componente económico más importante de la antigua URSS, produciendo cuatro veces más que próxima región socialista. En sus suelos se producía el 25% de la agricultura soviética. En sus granjas se producían las mayores cantidades de leche, carne y granos de la Gran Socialista. De igual manera su industria diversificada permitía la suplementación de equipo particular, entre estos se encuentran, tuberías de grandes diámetros, materia prima para la industria de minería.

Poco después de su independencia en Agosto de 1991, el gobierno de Ucrania permitió de una economía más libre, integrada en un mercado más privatizado. Pero debido a fuerte oposición a las reformas dentro del gobierno, no fueron aprobadas ninguna de estas legislaturas, todo esto mas gran problema de corrupción en la estructura del

gobierno llevo a un retroceso en los esfuerzos económicos del país, para el año de 1999 la producción ucraniana había sido reducido a un 40% de lo que era en 1991.

Las relaciones Ruso-Ucranianas cuentas con una complejidad intrínseca que va desde la historia personal a la historia global de ambas, en los años que dieron vista a esto la republica Ucraniana se vio con una dependencia en el sector energético, importando la mayor parte de sus gastos de gas y petróleo sobre los productos nacionales, todo esto a la Federación Rusa.

En una economía donde las tres cuartas partes de los requisitos de petróleo y gas natural eran importados, con el 100% de su combustible nuclear. La economía ucraniana existe bajo un yugo económico opresivo por el líder militar de la zona.

A causa de diferentes conflictos por los energéticos del país, se mantiene en un estado de inconformidad en las relaciones de ambos países, como sucedió en enero de 2009 cuando Rusia acuso a Ucrania de robar el gas destinado a las zonas europeas y corto su suministro dejando a toda Europa con escases de gas.

Organizaciones como el Fondo Monetario Internacional, han respaldado el retomo de nuevas reformas que permitan aumentar el crecimiento económico, todo esto para ser una economía más sólida en la escala internacional. Necesita de este y otros cambios para dar una imagen más positiva en la escena internacional, se necesita contar con la confianza de que se realicen negocios con Ucrania y no con Rusia.

Conflicto Rusia-Ucrania

Después de la disolución de Unión Soviética, Ucrania se estableció como una ventaja estratégica para Rusia en el transporte de Gas, por su sistema de gaseoductos desarrollado años atrás en la época Socialista, Ucrania cuenta con las tres líneas principales que conectan a la UE con la federación Rusa, transportando el 80% de las exportaciones de gas a estos países.

Alrededor de las dos terceras partes de las ganancias obtenidas por Gazprom (la compañía Rusa de extracción de petróleo y gas, actualmente una de las empresas más grande del mundo), son obtenidos por el gas transportado por Ucrania.

El propio consumo nacional de Ucrania, que son alrededor de 80 mil millones de cubos métricos, 20 mil millones fue lo

único producido internamente, 25 mil millones fue lo aportado por Rusia, esto puede ser dividido en 2 partes, la primera parte es lo que recibe Ucrania como pago por el transporte del gas que son 17 mil millones y 8 mil millones como compra a Rusia.

Las crecientes deudas de Ucrania, su falta de pago y supuestos robos del gas que transportaban hacia la Unión Europea, sumado a esto la constante presión de Rusia de ceder infraestructura por la falta de pagos la han llevado a convertirse en una de las economías menos eficientes dentro del ramo de energía.

Las disputas comienzan al final de la caída de la URSS, en el año 1993-1994 Rusia corta el suministro de gas a Ucrania por falta de pago de deudas, los ucranianos respondieron a esto robando y utilizando gas destinado a Europa, más adelante se vieron aceptando su acto.

Durante las negociaciones Rusia pedía se le entregara toda la flota del mar negro y así como el arsenal nuclear de Ucrania, todo esto para la cancelación de su deuda. Más tarde esta iniciativa fue rechazada por el Kiev. Durante el año de 1994 el entonces primer ministro ucraniano Leonid Kuchman decidió dar participación mayoritaria en la conexión de Gaseoductos de Ucrania a Gazprom, con una participación de

51% y poder participar como inversionista privado en los hidrocarburos del país le beneficiaba a costa de los patrimonios ucranianos.

En Noviembre de 1995 se firmó la ley Verkohvma Rada, prohibiendo la privatización de los activos de gases y petróleo.

El conflicto duro hasta los años de 1998-1999 se firmó un acuerdo de los precios de gas que transitaba por Ucrania, la tarifa de estos y los volúmenes definidos. La deuda calculada de Ucrania en el año 2001 era de 2.1 mil millones de dólares. Actualmente Gazprom exige un pago de 6 mil millones de dólares.

En el año 2005 las negociaciones sobre precios futuros del gas transportado seria. El gobierno de Ucrania acepto con la estipulación de que los incrementos fueran graduales, a cambio de mayores volúmenes de transporte se haría la transición de pago en especie a pago en efectivo.

Los problemas por las deudas de Ucrania son una constante en las relaciones que mantienen con Rusia, con incrementos cada vez más alto de los precios, y con la posibilidad de cortar el flujo de gas de Europa, es un costo que Ucrania tiene que pagar, esto igual puede ser influencia de la Unión Europea

Durante una reunión de acuerdo y cooperación económica que buscaba fortalecer los lazos con Rusia en noviembre del 2013, se realizaron protestas y ocupaciones que duraron hasta 3 meses en la plaza central del Kiev. Las protestas intentaron ser reprimidas por el presidente Viktor Yanukovych, lo que llevo a muchas confrontaciones de manifestantes y policías, gran cantidad de heridos y muertos.

El presidente Viktor Yanukovych termino por huir a Rusia. El primero de Marzo de este año una semana de ser derrocado el gobierno de Ucrania. El presiden de Rusia Vladimir Putin ordeno la invasión de la península de Crimea, proclamando que sus acciones fueron para proteger a todos los civiles de orígenes rusos.

El 16 de Marzo del 2014, durante una sesión del parlamento se pidió de la integración de la Crimea a Rusia. Esto fue condenado como ilegal por el gobierno de Ucrania, las Naciones Unidas, UE y Estados Unidos. Por el momento siguen tensas las relaciones sobre quien tiene derecho sobre Crimea.

Análisis

El análisis de toda empresa tiene detalles que las separan al resto, y existe diferencia en los factores a analizar en las

distintas empresas. Mientras todo análisis se empieza en un estudio generalizado, entre más se profundiza en el estudio, más específico es el conocimiento que se debe tener, lo mismo sucede en la industria energética.

Las empresas dedicadas a las fuentes de energía, en este caso específico, al petróleo y gas, cuentan con cuatro fases de negocio que deben de ser analizadas por inversionistas y externos a la entidad; estos son la: exploración, producción, refinación y el marketing.

Mientras que las cuentas de las cuales se debe estar pendiente en el estado de resultados son, las reservas, la producción de barriles y los barriles equivalentes en petróleo.

Estudio

Nombre de la empresa: Sociedad Anónima **Gazprom**
(nombre en español)

Gazprom es una empresa de energía de clase global, la cual inicia operaciones en 1989. Cuando el ministerio soviético de la industria del gas se transformó en una compañía, manteniendo todos sus recursos.

En 1993 la compañía abrió sus puertas al sector privado, vendiendo bonos y acciones nacional e internacionalmente. Más adelante la Federación Rusa hizo una adquisición

agresiva de muchas de las acciones y actualmente es el que mantiene la posición mayoritaria dentro de la empresa.

La compañía produce en promedio alrededor de 513.2 mil millones de metros cúbicos de gas y 32.3 millones de toneladas de petróleo anualmente. En el 2011 los ingresos de Gazprom cubrían el 8% PIB de Rusia.

Con la producción mundial del 18% de gas del mundo, y con participación directa en más de 150 empresas en todo el mundo, Gazprom es una de las empresas más importantes no solo de Rusia sino del mundo. Ocupando un total del 18% de las reservas mundiales, y el 72% de las reservas nacionales, es la empresa con la mayor cantidad de gas en el mundo. Aumentando a esto es considerada la empresa más grande del mundo, más grande que Apple Inc. Y Exxon.

Gazprom ve como su principal misión, abastecer gas de forma eficiente, segura y balanceada, otros tipos de recursos energéticos y la entrega de estos a sus consumidores.

Actualmente la empresa rusa cuenta con la reserva de gas natural más grande del mundo. Mundialmente Gazprom cuenta con el 18% de las reservas totales, y con un 72% de las reservas dentro de Rusia.

Mientras que su exportación de gas natural se encuentra en 15 y 75 por ciento respectivamente. La empresa se encuentra en la implementación de proyectos de explotación de gas natural a gran escala, estos proyectos se encuentran en distintos puntos como es la península de Yamal, el ártico e incluso en el medio oriente.

Dentro de las principales ventajas con las que cuenta Gazprom, es su sistema de distribución, que es el más grande en el mundo, con una distancia total de 168 mil kilómetros, El sistema de distribución de gas ruso, es considerado de los mejores con una distribución a más de 30 países dentro y fuera de las barreras de la URSS.

Gazprom se encuentra entre las principales productoras de petróleo de Rusia, de igual manera es la compañía con la mayor cantidad de infraestructura generadores de energía del país. Esta infraestructura contabiliza el 17 % del total de capacidad del sistema energético ruso.

Públicamente ha sido propuesto que la meta estratégica de la compañía, es establecerse como el líder mundial dentro del sector energético, esto a través de la diversificación,

manteniendo fuentes confiables, aumentando la eficiencia operacional.

Relaciones societarias con otras empresas

Gazprom cuenta con varias cientos de compañías con las que mantiene estrechas relaciones, siendo el principal accionista de la mayoría de las compañías con las que trabaja, interna y externamente.

Entre sus principales filiales se encuentran refinerías, empresas de explotación, transporte.

Sus mercados principales son el asiático y el europeo. Mientras que sus inversiones se dan de distintos ramos y en diferentes localidades del mundo.

Proyectos en el mundo

- Angola. La compañía ganó presencia en Angola en 2009 después de adquirir NIS.
- Venezuela. Desarrollo del campo de Junin-6 conjuntamente con PDVSA. Reservas de 10.960 millones de barriles.
- Irak. Desarrollo del campo de Badra con reservas de 3.000 millones de barriles de petróleo. La producción debe empezar en 2013 con 15.000 barriles diarios y alcanzará

los 170.000 barriles diarios en 2017. Adquisición de los proyectos de Garmian y Shakal en la región del Kurdistán en 2012.

- Italia. Gazprom Neft adquirió una planta de aceites y lubricantes en la ciudad de Bari en 2009.
- Cuba. participación del 30% en el proyecto de desarrollo de cuatro bloques en plataformas con reservas de 450 millones de toneladas. El primer pozo de sondeo fue perforado en 2011.
- Guinea Ecuatorial. Exploración de reservas en plataformas. Reservas: 110 millones de toneladas. La compañía tiene un 80% de participación en la fase de exploración geológica.

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Líder en su Mercado Reservas de Gas Natural Infraestructura sobre el transporte de Gas	Falta de inversión para la Innovación Burocracia Políticas de Precio en la exportación de Gas
Oportunidades	Amenazas
Apoyo Nacional para la expansión Aumento de las Reservas de gas Proyectos Diversificados	Panorama Internacional cambiante Restricciones en la inversión privada Reputación como proveedor confiable de gas Presión Internacional Sanciones económicas al sector energético ruso

Matriz Cruzada

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Proyectos de explotación internacionales	Mantenerse como parte indispensable en el mercado internacional de Gas Natural
Debilidades	mejorar la imagen pública con el fin de continuar como el líder de energéticos mundial que es	Reestructuración organizacional de la empresa.

Indicadores Gazprom

Liquidez	2013	2012	2011	2010
Liquidez Corriente	1.62	1.71	1.85	1.61
Prueba Acida	1.31	1.40	1.52	1.34
Solvencia				

Endeudamiento del Activo	0.30	0.32	0.32	0.36
Endeudamiento del Patrimonio	0.44	0.46	0.48	0.57
Apalancamiento	1.44	1.46	1.48	1.57
Apalancamiento Financiero	1.69	1.48	1.69	1.80
Gestión				
Rotación de Cartera	3.57	4.26	3.93	3.03
Rotación de Activo Fijo	0.49	0.48	0.37	0.31
Rotación de Ventas	0.39	0.43	0.39	0.36
Rentabilidad				
Rentabilidad neta del activo	0.10	0.12	0.11	0.09
Margen Bruto	0.74	0.76	0.78	0.74
Margen Operacional	0.15	0.22	0.18	0.16

Rentabilidad financiera	0.17	0.18	0.18	0.17
------------------------------------	------	------	------	------

Los resultados obtenidos de los indicadores utilizados reflejan lo siguiente conforme a la empresa. Su capacidad de enfrentar obligaciones se mantiene buen estado contando con un casi 60% más de su deuda de pasivo total.

Esto genera seguridad sobre riesgos imprevistos, emergencias u oportunidades que se puedan presentar para la empresa Gazprom.

Uno de los índices que más resaltan es su rotación de carteras que se mantiene en un numero bajo en todo el año, esto nos muestra uno de los efectos de mantener en deudas tan altas a otras compañías.

Las cuentas por cobrar de la gasera se maneja en billones, dentro un análisis interno podríamos considerar esto como un error de la gestión de una empresa. Esto no puede ser considerado en la empresa rusa, por los factores externos que la rodean.

La estrategia de la empresa rusa está enfocada a mantener un grado de control sobre el sector del gas, en concreto de las reservas y de su sistema de distribución.

Una de las principales ventajas competitivas de Gazprom es su sistema de transporte, que le permite la venta de gas natural por debajo de precios de mercado. Al ser un sistema trasnacional, con ubicación en países vecinos. Gazprom necesita mantener un grado de control que le permita hacer uso de ellas a su parecer.

Estado de Resultados

Periodo que termina:	2013	2012
Ventas Netas, Total	4764411	4637090
Ventas Netas	4712022	4480852
Otras ventas, Total	52389	156238
Costo de venta	1231118	1090828
Utilidad bruta	3480904	3390024
Total de gastos de operación	3475235	2980014
Venta y administración General /Mantenimiento/ Renta de equipo, Total	1689306	1415027
Gastos de Investigación y Desarrollo	19766	29489
Depreciación / Amortización	334162	275184

Intereses pagados (Utilidad), Neto	22554	-6386
Gastos extraordinarios (Utilidad)	-	-233
Otros gastos de Operación, Total	178329	176105
Utilidad de Operación	1289176	1657076
Gastos por intereses neto + Participación en los resultados de compañías asociadas	222779	22860
Utilidad en venta de activos fijos, neto	-	-
Otros, neto	-	-
Resultado antes de los impuestos a la utilidad	1511955	1679936
Total de impuestos a la utilidad	301389	337494
Resultado neto después de impuestos a la utilidad	1210566	1342442

Balance General de Gazprom

	2013	2012
Total de activos corrientes	2408746	2240293
Efectivo e inversiones a corto plazo	436498	525335
Efectivo	475	533
Efectivo y equivalentes de efectivo	419061	500811
Inversiones a corto plazo	16962	23991
Cuentas por cobrar, Neto	1335356	1087507
Cuentas por cobrar - Comercio, Neto	654324	537323
Inventarios, Neto	459534	407530
Pagos anticipados	-	-
Otros activos corrientes, Neto	177358	219921
Total activo	12068139	10900696
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	7818392	6718575
Inmuebles, mobiliario y equipo (bruto)	11242010	9798007
Depreciación acumulada, Total	-3423618	-3079432
Crédito mercantil	-	-
Intangibles, Neto	-	-

Inversiones permanentes	814888	897104
Documentos a cobrar a largo plazo	392388	415633
Otros activos permanentes, Total	633725	629091
Otros activos, Total	-	-
Total pasivos corrientes	1489817	1309255
Cuentas por pagar	618117	533101
Cuentas por pagar /Obligaciones	-	-
Inversiones a corto plazo	117357	95028
Documentos por pagar/Deuda a corto plazo	70862	64926
Deudas con entidades de crédito y obligaciones	255945	301942
Otras cuentas por pagar, Total	427536	314258
Total Pasivo	3676408	3437125
Deuda a largo plazo, Total	1177934	1173294
Deuda a largo plazo	1177934	1173294
Obligaciones por contratos de arrendamiento financiero	-	-
Total del pasivo	1504741	1540162
Impuesto a las ganancias diferido	429305	402728
Participación no controladora	309363	297420
Otros pasivos, Total	269989	254428
Capital Contable	8391731	7463571

Propuesta de un sistema de control basado en el Modelo coso en la empresa “Gazprom”

Aplicación componentes modelo coso

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo citado anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa “Electro Instalaciones”, realizamos todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO y sus respectivos componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se realizó la Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logró determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

No	Preguntas sobre los factores de control dentro de la empresa Gazprom	Resultados			
		S i	N o	No aplicabl es	
1	Valores y códigos de conducta				
	¿Cuenta la empresa con un código de ética?	X			
	Estructura Organizacional				
2	¿Existe una estructura organizacional definida?	X			
3	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	X			

4	¿El plan estratégico apoya los objetivos organizacionales?	X			
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados?	X			
6	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?	X			
7	¿La empresa tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?		X		
	Recursos Humanos				
8	¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?	X			
9	¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?	X			
10	¿Existe rotación del personal en la empresa?		X		
11	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?	X			
12	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?	X			
13	¿Se realiza análisis y valuación de puestos?	X			
14	¿Se evalúa el desempeño del personal?	X			

Calificación del nivel de riesgo y confianza				
Factores de control	Factor de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Valores y códigos de conducta	¿Cuenta la empresa con un código de ética?	5%	1	0.05
Estructura Organizacional	¿Existe una estructura organizacional definida?	8%	1	0.08
	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	11%	1	0.11
	¿El plan estratégico apoya los objetivos organizacionales?	11%	1	0.11
Asignación de autoridad y responsabilidad	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados?	4%	1	0.04

	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?	4%	1	0.04
	¿La empresa tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su función?	10%	0	0
Recursos Humanos	¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?	8%	1	0.08
	¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?	4%	1	0.04
	¿Existe rotación del personal en la empresa?	8%	0	0

	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?	9%	1	0.09
	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?	5%	1	0.05
	¿Se realiza análisis y valuación de puestos?	5%	1	0.05
	¿Se evalúa el desempeño del personal?	8%	1	0.08
	Total	100%		82%

	Resultados	
Calificación Total	100%	
Calificación Obtenida	82%	
Calificación Ponderada	0.82	
Nivel de Confianza	82%	Alto
Nivel de Riesgo	18%	Bajo

	Calificación Ponderada/
Nivel de Confianza	Ponderado
Nivel de Riesgo	Ponderado-Nivel de Confianza

Resultados de la Evaluación de los factores básicos de control de Gazprom

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 82% que es un nivel alto, esto se debe a que la empresa Gazprom cuenta con una fuerte base estructural, siendo primero en su rubro en el mercado nacional y principal del mercado

internacional, sus principales problemas se derivan del área de recursos humanos, aun así mantiene una excelente estabilidad.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO					
Evaluación de Riesgos					
N o	Factores de control	Resultados			Observaciones
		S i	N o	No aplicable	
	Objetivos Globales				
1	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?	x			
2	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?	x			
	Objetivos Específicos				
3	¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento?	x			
4	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?	x			
5	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que	x			

	constituyen factores críticos de éxito?				
	Riesgos Potenciales				
6	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?	x			
	Administración de Cambio				
7	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		x		

Evaluación de Riesgo

N o	Factores de control	Resultados			Observaciones
		S i	N o	No aplicable s	
	Objetivos Globales				
1	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?	x			
2	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?	x			
	Objetivos Específicos				
3	¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento?	x			

4	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?	x			
5	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?	x			
	Riesgos Potenciales				
6	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?	x			
	Administración de Cambio				
7	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		x		

Calificación del nivel de riesgo y confianza				
Evaluación de Riesgos				
Factores de control	Factor de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Objetivos Globales	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?	15%	1	0.15

	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?	15%	1	0.15
Objetivos Específicos	¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento?	10%	1	0.1
	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?	10%	1	0.1
Riesgos Potenciales	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?	15%	1	0.15
	¿Son identificados los riesgos	15%	1	0.15

	potenciales para la empresa?			
Administración de Cambio	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?	20%	0	0
	Total	100%		0.80

	Resultados	
Calificación Total	100%	
Calificación Obtenida	80%	
Calificación Ponderada	0.80	
Nivel de Confianza	80%	Alto
Nivel de Riesgo	20%	Bajo

Información y Comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO					
Información y Comunicación					
No	Factores de control	Resultados			Observaciones
		Si	No	No aplicables	
	Información				
1	La empresa suministra información como: manuales, reglamentos ,programas, etc.	X			

2	Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos	X			
3	Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades	X			
4	Se presenta la información clara y correcta a todos los inversionistas		x		
	Comunicación				
5	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?	X			
6	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?			X	
7	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto de las quejas presentadas?			X	
8	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	X			

Calificación del nivel de riesgo y confianza				
Información y Comunicación				
Factores de control	Factor de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Información	La empresa suministra información como: manuales, reglamentos ,programas, etc.	20%	1	0.2
	Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos	20%	1	0.2
	Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades	15%	1	0.15
	Se presenta la información clara y correcta a todos los inversionistas	15%	0	0
Comunicación	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?	15%	1	0.15
	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?	-	-	-
	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto de las quejas presentadas?	-	-	-
	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	15%	1	0.15
		100%		85%

	Resultados	
Calificación Total	100%	
Calificación Obtenida	85%	
Calificación Ponderada	0.85	
Nivel de Confianza	85%	Alto
Nivel de Riesgo	15%	Bajo

Política Internacional

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO					
Relaciones, Políticas y Sanciones Internacionales					
N o	Factores de control	Resultados			Observaciones
		Si	No	No aplicables	
	Monitoreo continuo de las relaciones internacionales	X			
	Relaciones comerciales con varios países	X			
	Principal proveedor del estado al que pertenece	X			
	Buenas relaciones en los países que se establece		X		
	Se maneja en los estándares establecidos por la comunidad internacionales		X		

Respetar la soberanía de los países en los que se encuentra		X		
Manejo apropiado de recursos en suelo extranjero		X		
Mantiene un grado de separación con posibles efectos negativos de las relaciones de su país de origen con el resto del mundo		x		
Planes de contingencia ante una sanción económica		X		

Calificación del nivel de riesgo y confianza				
Relaciones, Políticas y Sanciones Internacionales				
Factores de control	Factor de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Relaciones, Políticas y Sanciones Internacionales	Monitoreo continuo de las relaciones internacionales	10%	1	0.1
	Relaciones comerciales con varios países	15%	1	0.15
	Principal proveedor del estado al que pertenece	15%	1	0.15
	Buenas relaciones en los países que se establece	10%	0	0
	Se maneja en los estándares establecidos por la comunidad internacionales	10%	0	0
	Respeto la soberanía de los países en	10%	0	0

	los que se encuentra			
	Manejo apropiado de recursos en suelo extranjero	10%	0	0
	Mantiene un grado de separación con posibles efectos negativos de las relación de su país de origen con el resto del mundo	10%	0	0
	Planes de contingencia ante una sanción económica	10%	0	0
	Total	100%		40%

	Resultados	
Calificación Total	100%	
Calificación Obtenida	40%	
Calificación Ponderada	0.4	
Nivel de Confianza	40%	Bajo
Nivel de Riesgo	60%	Alto

Sistema de control interno según modelo coso para la Empresa Gazprom

En la actualidad es importante contar con una herramienta técnica que permita la obtención de la información relativa al Control Interno bajo el Método COSO.

La propuesta de un sistema de control interno bajo el método COSO, nos ayudara a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso productivo.

Por medio de esta propuesta, la empresa contara con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

Objetivos

- Formular la propuesta de control basado en el método COSO para “GAZPROM”, como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con

el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus funciones.

- Proponer un mecanismo de control, que ayude a la administración del riesgo de la empresa de manera más eficiente
- Promover la eficiencia empresarial en cuanto al control de las actividades con un riesgo más vinculado con la actividad de la empresa.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la empresa.

Propuesta

Con la siguiente propuesta se espera elaborar un sistema que pueda contribuir al correcto desempeño de la empresa, la misma que está elaborada en base al análisis de riesgos empresariales según el Modelo COSO a través de componentes y sus factores respectivos de la empresa GAZPROM.

A continuación se presenta lo planteado:

Ambiente de control

El Ambiente de Control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones.

Factores que conforman el apartado de control

La integridad y los valores éticos.

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer Mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores.

Los directivos de la empresa son los encargados de identificar los requisitos éticos y cualidades morales necesarios que debe reunir el personal que labora en la entidad. Y son ellos los que deben de dar el primer ejemplo de comportamiento que será seguido por la empresa es su total.

La propuesta es la siguiente:

La actualización constante del Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover los valores necesarios para una empresa de ámbito transnacional como también de manera interna contribuya a la generación de un ambiente en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad, etc.

El nuevo código de ética, deberá ser lo suficientemente amplio y se referirá igual forma a conflictos de intereses país-empresa, pagos ilegales u otros pagos indebidos o uso fraudulento de la información interna de la empresa en las operaciones.

Estructura organizativa

Todas las entidades, deben diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales.

La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales,

los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

La empresa si cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros citados anteriormente podemos observar que en la empresa GAZPROM, se debe analizar la cantidad de personas que trabajan en la empresa, ya que no es la suficiente para el número de proyectos realizados en la misma.

La empresa cuenta también con un plan estratégico en donde tienen diseñadas las estrategias para que la misma tenga la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y mantenerse en el mercado.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Para una apropiada planificación y administración del talento humano la empresa debe incluir políticas y procedimientos necesarios para que de esta manera asegure las habilidades,

actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades.

Se propone lo siguiente para cuidar la eficiencia dentro de este apartado

- Realizar actividades de planificación en el área de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.
- Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.
- Evaluar el desempeño del personal buen ambiente de trabajo.

Rendición interna de cuentas y responsabilidad

Consiste en la elaboración de informes de gestión sobre los resultados operativos

Generados por la dirección.

Para esto se debe:

Realizar informes sobre la administración, en donde se detalle la consecución de los objetivos y metas, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario.

Evaluación de riesgos

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

Para lograr los objetivos planteados la empresa debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad de la entidad, para de esta manera poder salvaguardar los bienes y recursos, y sostener una ventaja competitiva ante la

competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.

Factores del componente evaluación de riesgos

Establecimiento de objetivos globales

Con respecto al plan estratégico de GAZPROM se deben de establecer los objetivos globales y por conforme a su misión y visión organizacional, es decir a través del análisis del FODA se identifica cuáles son las condiciones que dan para que los objetivos se cumplan.

Todos estos objetivos específicos son necesarios tanto para el manejo de cada departamento como la empresa en general, y necesitan un seguimiento continuo que permita tener una relación de su avance.

Relación y Consistencia de la Estrategia, los Planes y Presupuestos con los Objetivos

Los objetivos globales son la representación y la orientación fundamental de todos los recursos y esfuerzos para todos los departamentos de la empresa; los objetivos generales son la base de los objetivos específicos ya que están basados en las estrategias planteadas, por lo tanto cada departamento tiene planteado un objetivo específico tales como:

- **Área encargada de proyectos** Impulsar la actividades y crecimiento de la empresa con la apertura de nuevas áreas de oportunidad
- **Área de finanzas.-** Llevar un registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los estados financieros.
- **Área Legal.-** Apegarse a los códigos normativos de la industria.
- **Área encargada de producción y explotación.-** aumentar la eficiencia de la producción y manejo del stock de LP.

Riesgos asociados a los factores internos y externos de GAZPROM

Los riesgos potenciales, ocasionan eventos que afectan las actividades diarias de la institución y esto afecta que no se cumpla con los objetivos organizacionales. Para ello es necesario identificar los riesgos, mediante la elaboración de planes operativos anuales, para de esta manera analizar estos riesgos y poder establecer las correspondientes actividades de control.

Para que la empresa, pueda identificar estos riesgos potenciales y tomar las debidas acciones correctivas es necesario el análisis de las fuentes de riesgos:

Factores externos

- Los desarrollos tecnológicos (que dejen obsoletos determinados procesos)
- Alteraciones en el sistema económico del País que impacten en el
- Presupuesto y prácticas de la empresa.
- Cambios en normas, políticas, prácticas y procedimientos.

- Cambios en el clima internacional

Factores Internos

- Estructura organizacional rígida.
- Fallas en los mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas internos.
- Sistemas de información obsoletos.
- La capacitación del personal incorporado
- Reestructuraciones internas

Actividades de control

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican los estándares a los cuales deben de ser tomadas las actividades de una empresa, sino también debido a que son el medio idóneo de asegurar un mayor grado el logro de los objetivos.

Las actividades de control tienen el propósito de que la gerencia y personal tengan confiabilidad en las operaciones, en la información financiera y en todos los procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo a las políticas y reglamentos internos de la empresa.

De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los resultados esperados en forma oportuna, llevando a la entidad a ser más competitiva y productiva en el mercado.

Los estados financieros reflejan la situación económica de la empresa, es decir los procesos de contabilización y conciliaciones son elaborados diariamente generando información útil para la Gerencia y toda la empresa, de igual manera ayuda en la toma de decisiones.

Cada departamento entrega semanalmente informes sobre sus actividades, es así que elaboran informes en cuanto a las anomalías que se puedan presentar en cualquiera de estos.

Procesos para generar información

Se deben realizar procedimientos de control para la información de la empresa, mediante procesos que permitan clasificar, registrar sistematizar y administrar toda la información sobre procesos, actividades y operaciones realizadas dentro de la misma.

Indicadores de Rendimiento

Realizar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de las personas que integran la organización. Es necesario emplear indicadores tales como: eficiencia, eficacia, economía.

Relaciones, políticas y sanciones internacionales

El punto medular de la aplicación COSO y la administración de riesgos empresariales en las sanciones económicas y políticas internacionales.

Los resultados obtenidos en la aplicación de COSO en esta área específica del estudio de la empresa muestran un riesgo muy elevado a este tipo de situaciones ya tratadas con anterioridad en esta tesis, siendo así necesario tener un plan de contingencia sobre los posibles efectos y percances negativos que se puedan presentar.

La empresa Gazprom es especialmente susceptible al clima internacional por varios factores entre ellos se encuentra su estrecha relación con el gobierno Ruso, convirtiéndose en una empresa semi-estatal, como también su carácter de empresa

mundial y con establecimiento en países con inestabilidad política.

Conforme al estudio aplicado se darán recomendaciones que lleven los niveles de este riesgo a números aceptables.

Factores del componente Información y Comunicación

Información

La información de las operaciones incluyen informes semanales sobre recursos de la entidad permitiendo dar un seguimiento necesario y verificación correspondiente, es decir los datos obtenidos deber ser puntuales, accesibles y dotado de un formato consistente.

Por lo que existen mecanismos para conseguir la información externa sobre las condiciones de mercado, la competencia y cambios económicos, estos son establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones para contribuir con la productividad de la empresa y lo hacen mediante reuniones abiertas.

Los sistemas de información incluyen las actividades desarrolladas por las unidades responsables de la planificación y presupuesto, contabilidad, riesgos, recursos

humanos y otras relacionadas, además establece los métodos, procedimientos y registros que producen información consistente, oportuna a la medida y a tiempo, por lo que debe ser accesible y confiable.

Comunicación

Se comunicara oportunamente sobre las actividades de cada área y de los hechos económicos a la Gerencia.

Se les comunica a los empleados los objetivos organizacionales y sus actividades, para su mejor desempeño.

En la entidad, existe un buzón de sugerencias, quejas y otra información que son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes y a su vez estas son investigadas y se toman acciones correctivas con respecto de las quejas y sugerencias recibidas.

Electro Instalaciones también obtiene información relativa acerca de los clientes, proveedores, contratista, entre otros, así mismo proporciona información a las entidades reguladoras, sobre las operaciones de gestión e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control. Se

comunica la naturaleza de los cambios en las normas, procedimientos con respecto a la información identificada.

Supervisión y seguimiento

Este componente implica la revisión y evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno dentro del marco diseñado para el Modelo COSO, esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la empresa, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas.

En la empresa se debe:

- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diarias en las distintas áreas.
- Se debe producir información estadística sobre los niveles de satisfacción de los clientes, niveles de ventas, los reclamos, debido a que de esta manera

ayudara a la empresa a verificar el cumplimiento de sus actividades.

Recomendaciones Generales

- La Empresa Gazprom debe hacer uso de las herramientas que ofrece la administración de riesgos empresariales para mejorar el control de sus actividades, puesto que será de gran utilidad para un buen manejo.
- Estructurar una base legal y normativa clara y completa, que de igual manera designe atribuciones y competencias a los diferentes departamentos contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de cada área.
- Establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área y permita tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- Actualizar su reglamento específico que norme las responsabilidades y competencias del área legal y permita a la misma tomar decisiones adecuadas.
- Se debe incorporar indicadores de rendimiento de todo el personal que labora en la empresa.
- Redacción, emisión y entrega de códigos y manuales sobre funciones

Conclusión

Una vez concluido este trabajo de investigación se ha podido mostrar que la administración de riesgos empresariales es una forma efectiva de delimitar los diferentes tipos de riesgos que afectan a una organización, esta siendo basada en diferentes métodos y procedimientos en forma coordinada. Estos se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificando los índices de riesgo y confiabilidad de su información tanto financiera, operativa y administrativa; dando como resultado una mayor eficiencia en el logro de objetivos de la empresa.

Este trabajo se ha realizado para mostrar de cómo puede ser aplicada la administración de riesgos empresariales a las diferentes situaciones que se presenten en la vida natural de una empresa, todas los problemas a las cuales puede ser aplicada de igual manera puede ayudar a la administración de las empresas en situaciones similares.

Dada la especificación de los métodos administración y evaluación de riesgos empresariales y realizado el cruce comparativo de la forma como ellos se desarrollan, se pueden concluir algunos factores necesarios a tomar en consideración al momento de pensar en implementar en una entidad, un proceso de administración de riesgos.

Se debe considerar las características de la entidad a la cual se desea aplicar el método de evaluación, con el fin ajustar el método que se quiera usar de manera que más se adecue a sus necesidades y que ayude a lograr de manera más eficiente al resultado esperado. El establecimiento del proceso de administración y evaluación de riesgos requiere

que se realice una estructuración de la metodología a utilizar, estableciendo una visión de administración de riesgos empresariales y un plan global que ayudara a la verificación de los resultados obtenidos.

Aplicar el modelo COSO II como herramienta para desarrollar un sistema de control tanto interno como para los factores que provengan de las repercusiones por romper los contratos entre dos entidades internacional, permitió evaluar el contexto de la empresa GAZPROM realizando así un análisis de los riesgos a los que se enfrenta está, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores de éxito. La responsabilidad de la alta dirección es como siempre fortalecer el control con evaluaciones periódicas que detecten a tiempo las dificultades que afecten al logro de objetivos.

Bibliografía

- Olson D. & Wu D. (2010). Enterprise Risk Management Models. New York: Springer. Pp. 50-100.
- Hellriegel D., Slocum J. & Jackson S. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning. Pp. 560-568.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración, 10ª. México: Pearson. Pp. 395-397.
- Mantilla S. (2005). Control interno: informe COSO. México: Ecoe.
- Coopers & Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. España: Díaz de Santos.
- Hester R. & Harrison R. (1998). Risk Assessment & Risk Management. Gran Bretaña: Redwood Books.

- Ridell R. (1987) Foreign Aid Reconsidered, London: Jamed Curie and Overseas Development Insitute.
- Jorion P. (2003) Valor en Riesgo: El nuevo paradigma para el control de riesgos con derivados, México: Limusa Noriega Editores. Pp 25-30
- Soler J. (1999) Gestión de riesgos financieros: Un enfoque practivo para países Latinoamericanos. Washington: D.C. Editorial.
- Stommer A. (2005) La ONU y el desarrollo: una visión crítica y propositiva, México: Colegio de México.
- Rosas M. (2002, Enero). Las sanciones económicas en las políticas exteriores de Canadá y Estados Unidos. Comercio Exterior, 52, 30-51. 2000, De Banco Nacional de Comercio Exterior Base de datos.

