



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**RECOMENDACIÓN DE MEJORAS AL PROCESO DE GESTIÓN DE  
RIESGOS FINANCIEROS EN UN DESPACHO DE CONSULTORÍA**

**TESIS**

**Que para obtener el título de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

**Ondina Carolina Martínez Reyes**

**Asesor: LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez**

**Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS**

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE**

**ATN:L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautilán.**

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Recomendación de Mejoras al Proceso de Gestión de Riesgos  
Financieros en un Despacho de Consultoría

Que presenta la pasante Ondina Carolina Martínez Reyes

Con número de cuenta: 094397356 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautilán Izcalli, Mex. a 02 de Diciembre de 2010.

<b>PRESIDENTE</b>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>
<b>VOCAL</b>	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>
<b>SECRETARIO</b>	<u>L.C. Rolando Sánchez Pelaez</u>
<b>1er SUPLENTE</b>	<u>L.A. Sergio Guadalupe Robles Aguillón</u>
<b>2º SUPLENTE</b>	<u>L.C. Pablo Navarro Moctezuma</u>

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

	Pág.
<b>CAPÍTULO 1</b>	
1. Administración	( 2 )
1.1. Concepto	( 2 )
1.2. Definición	( 2 )
1.3. Antecedentes de la Administración	( 3 )
1.3.1.Revolución Industrial	( 3 )
1.3.1.1. Consecuencias	( 4 )
1.4. Principales Contribuciones	( 4 )
1.4.1.Frederick Winslow Taylor	( 4 )
1.4.2.Henri Fayol	( 5 )
1.5. Antecedentes Históricos de la Administración en México	( 7 )
1.6. La Administración y la Consultoría	( 9 )
1.6.1.Concepto de Consultoría	( 9 )
1.6.2.Relación entre Administración y la Consultoría	( 9 )
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2. Mercado Financiero en México	( 13 )
2.1. Propósitos	( 13 )
2.2. Instituciones Reguladoras	( 14 )
2.3. Instituciones Operativas	( 17 )
2.4. Despachos de Consultoría	( 20 )
2.4.1.Tamaño	( 20 )
2.4.2.Estructura Funcional	( 21 )
2.4.3.Evolución de las Grandes Cuentas	( 21 )
2.4.4.Las Fusiones	( 24 )

	Pág.
<b>CAPÍTULO 3</b>	
3. Funcionamiento u operatividad en el proceso de gestión de riesgos financieros	( 27 )
3.1. Riesgos Financieros	( 27 )
3.1.1.Riesgo de Mercado	( 27 )
3.1.2.Riesgo de Crédito	( 28 )
3.1.3.Riesgo de Liquidez	( 28 )
3.1.4.Riesgo Operativo	( 28 )
3.1.5.Riesgo Legal	( 29 )
3.2. Proceso de Gestión de Riesgos Financieros (Como lo opera el despacho consultor)	( 29 )
3.3. Operación del sistema, herramienta de consultoría utilizada para el análisis de riesgos financieros	( 31 )
3.4. Diagnóstico del proceso de gestión de riesgos financieros	( 35 )
 <b>CAPÍTULO 4</b>	
4. Recomendación de Mejoras al Proceso de Gestión de Riesgos Financieros	( 45 )
4.1. Descripción de funciones propuestas	( 45 )
4.2. Metodología	( 48 )
4.2.1.Experiencia	( 49 )
4.2.2.Observación	( 49 )
4.3. Resultados del diagnóstico	( 51 )
4.3.1.1. Definición de los problemas encontrados	( 55 )
4.3.1.2. Hipótesis	( 56 )
4.3.1.3. Objetivo	( 56 )
4.3.1.4. Investigaciones Exploratorias	( 57 )
4.3.1.5. Datos (Obtenidos en la investigación)	( 71 )
4.3.1.6. Relación de Variables	( 78 )
4.4. Conclusión de la Investigación	( 84 )
 <b>CONCLUSIONES</b>	 ( 85 )
<b>ANEXOS</b>	( 87 )
<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	(135)
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	(138)

## INTRODUCCIÓN

La importancia del tema de esta investigación se establece al pretender demostrar la eficacia de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera de Licenciado en Administración, al proponer mejoras al proceso de gestión de riesgos para incrementar la productividad en una empresa dedicada a la consultoría al sector financiero y hacer una aportación en el aspecto de aplicación y funcionalidad del proceso descrito.

El objetivo es plantear recomendaciones de mejoras administrativas al proceso de gestión de riesgos financieros que realiza el despacho consultor y de esta manera proporcionar una herramienta útil para lograr un desarrollo más productivo de los proyectos dentro de la consultoría.

El presente muestra el proceso de gestión de riesgos financieros en un despacho consultor, se expone en cuatro capítulos en donde el primer capítulo muestra los aspectos relevantes de la Administración, así como algunos conceptos y se indican sus antecedentes y principales contribuciones para la sociedad, de igual manera se analizan sus antecedentes históricos en nuestro país y finalmente se muestra su relación con la consultoría.

El segundo capítulo trata lo referente al Mercado Financiero en México, sus propósitos, las instituciones que lo regulan y operan en él y los despachos de consultoría que son el tema primordial de esta investigación.

En el tercer capítulo se muestra el funcionamiento u operatividad en el “Proceso de Gestión de Riesgos Financieros”, en donde se describe su campo de acción, asimismo se enuncia como opera un proceso de gestión de riesgos financieros en un despacho consultor, finalizando con el diagnóstico del proceso mismo.

Finalmente en el cuarto capítulo después de un análisis se proponen mejoras al “Proceso de Gestión de Riesgos Financieros”, en donde se detallan las funciones propuestas, resultados del diagnóstico, la conclusión misma de la investigación y la recomendación final.

Adicional a lo anterior se complementa este trabajo de investigación con una sección de anexos que muestra el panorama completo de la herramienta utilizada y la propuesta final de las mejoras, así como también un glosario de términos utilizados a lo largo del presente trabajo.

# CAPÍTULO

# 1

# Administración

## **1. Administración**

### **1.1. Concepto**

La administración se refiere al establecer y lograr objetivos y será el principal medio del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados.

La administración busca la satisfacción de las necesidades económicas y sociales siendo su acción productiva para el ser humano en lo económico y lo social.

Existen actividades distintivas que componen la actividad de la administración, además estas actividades se desempeñan para lograr los objetivos manifestados y son ejecutados por personas con la ayuda de otros recursos.

El objetivo es crear un superávit y ser productivos, lograr una relación favorable entre los insumos y resultados obtenidos dentro de un período de tiempo específico tomando en cuenta la calidad, la productividad, la eficacia y eficiencia.

### **1.2. Definición**

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"<sup>1</sup>.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"<sup>2</sup>.

Para Stephen Robbins y Mary Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"<sup>3</sup>.

Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10

<sup>2</sup> Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14

<sup>3</sup> Administración, Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9

<sup>4</sup> Administración, Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8

Otros autores como Emilio Pablo Díez de Castro, Julio García del Junco, Francisca Martín Jiménez y Rafael Perriáñez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"<sup>5</sup>.

Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización"<sup>6</sup>.

De las definiciones anteriores podemos concluir que la administración es un proceso que agrupa las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos existentes para alcanzar los objetivos específicos de manera racional y productiva.

### **1.3. Antecedentes de la Administración**

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

#### **1.3.1. Revolución Industrial**

La Revolución Industrial, se inicia en Inglaterra a mediados del siglo XVIII y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por cambiar las condiciones de producción en la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación del vapor como la fuerza motriz, la creación y el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones. La revolución industrial marcó el cambio en la producción y consumo de bienes por la utilización de instrumentos hábiles, cuyo movimiento exige la aplicación de la energía de la naturaleza. Hasta finales del siglo XVIII el hombre sólo había utilizado herramientas, instrumentos inertes cuya eficacia depende por completo de la fuerza y la habilidad del sujeto que los maneja. La unión de un instrumento hábil y un motor señaló la aparición de la máquina, el agente que ha causado el mayor cambio en las condiciones de vida de la historia de la humanidad. La aplicación de la máquina de vapor a los transportes, tanto terrestres como marítimos, tuvo una inmediata repercusión no sólo en procesos de comercialización, sino también en la calidad de la vida, al permitir el desplazamiento rápido y cómodo de personas a gran distancia, la construcción de los ferrocarriles fue la gran empresa del siglo XIX.

Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales. El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios.

---

<sup>5</sup> Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Perriáñez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4

<sup>6</sup> Teorías de la Administración, de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6

### **1.3.1.1. Consecuencias**

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, ocasionó una complejidad creciente en su administración, exigiendo un enfoque científico que sustituyera el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con las empresas, industrias de amplias dimensiones surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, asimismo la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de estas organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba.

El panorama industrial en el inicio del siglo XX tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas.

## **1.4. Principales Contribuciones**

La revolución industrial marcó el inicio del funcionamiento de grandes empresas e industrias y con estas la necesidad de incrementar la eficiencia, surgiendo dos personajes preocupados en ello y quienes constituyeron las bases del enfoque clásico tradicional de la administración, Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

Aunado a lo anteriormente mencionado, surge también el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros, fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento de los trabajos de Taylor en E.U. y Fayol en Europa.

### **1.4.1. Frederick Winslow Taylor**

En E.U. para Taylor la preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. Por este motivo su énfasis en el análisis y en la división del trabajo, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización, desde su punto de vista. De esta manera el enfoque que Taylor da, es un punto de vista de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). En esta perspectiva predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas y cargos, que constituyeron la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

Taylor obtuvo experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración, en donde se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo, a través del estudio de tiempos y movimientos, así como de la racionalización del trabajo productivo, que debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Taylor busco un método más rápido y un instrumento más adecuado en su intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios, el cual recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

Otra de las grandes aportaciones de Taylor a la Administración fueron los Principios de la administración científica, en donde la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

#### **1.4.2. Henry Fayol**

En Francia para Fayol la preocupación básica era aumentar la eficiencia de la industria a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). En este enfoque predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Un cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Esta fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada".

Su principal característica era el énfasis en la estructura. Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en:

- La división del trabajo,
- Autoridad y responsabilidad,
- Unidad de mando,
- Unidad de dirección,
- Centralización y
- Jerarquía o Cadena Escalar

Fayol estableció catorce principios de la administración los cuales son considerados su aportación más grande, se enlistan a continuación:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Además dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre por encima de ellas.

### **1.5. Antecedentes Históricos de la Administración en México**

Los estudios sociales y antropológicos de los pueblos de la antigüedad en México muestran: hechos, costumbres, ideas religiosas, conocimientos y formas de organización, que constituyen un claro ejemplo de la administración pública; durante la época precolombina los cambios administrativos figuraban siempre en manos de tres tipos de culturas: La cultura Maya, Olmeca y azteca. Cuya estructura administrativa, en contra de lo que se piensa, gozaba de una gran riqueza organizacional, compleja como las modernas, y con sistemas económicos y políticos perfectamente definidos. No faltaban los servicios militares, los servicios culturales, el comercio y los sindicatos.

Durante la Época Colonial se implantaron los antiguos sistemas españoles creyendo que de este modo se mejoraba la administración. Muchos historiadores afirman que al contrario de como se pensó, estos nuevos sistemas administrativos supusieron un retraso más que un avance.

La época del México Independiente se caracterizó por tener demasiados sistemas y no imponerse ninguno con lo que su administración se vio desfavorecida. Tras la reforma se vieron cambios que perjudicaron los intereses de la Iglesia católica.

Posteriormente durante el Porfiriato como consecuencia de los cambios industriales sucedieron cambios importantes que permitieron un gran avance en tema administrativo; Porfirio Díaz introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esta época y que ocasiona la revolución Mexicana.

La revolución mexicana trajo consigo de nuevo el caos y el desorden en todos los aspectos organizativos hasta la formación de la constitución mexicana que contrajo importantes cambios administrativos, a partir del cese del fuego de la lucha armada continúa pero bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del Art. 123 de la Constitución y con la formación del sindicalismo que oscilo entre las corrientes marxistas y las del movimiento obrero estadounidense.

En México, en 1938 se adquiere cierta independencia económica al expropiar las compañías petroleras del capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país, como sucede en 1940 con Manuel Ávila Camacho en la presidencia del país, rompe con la política nacionalista. Se implementa la llamada "política de buen vecino" que influyó positivamente a México. La medida promovía la estrecha cooperación con Estados Unidos en materia comercial y militar. Esto dio a Camacho la oportunidad de fortalecer el programa de desarrollo industrial del país. Durante su gobierno utilizó el anticomunismo y promovió la industrialización de México destinando entre el 50 y el 60% de los gastos de gobierno para apoyar a la empresa privada.

La segunda guerra mundial creó condiciones favorables para México en la transformación industrial, sobre todo de aquellos productos de consumo masivo, que para su producción no requerían de grandes inversiones ni tecnología avanzada. Durante los años de 1940 a 1946 que se creó el "Modelo de Sustitución de Importaciones". Es así que a partir de 1940 se inicia en México un acelerado crecimiento económico que se prolonga hasta 1970.

Para lograr el ritmo de crecimiento en este periodo influyeron factores como: la intervención del estado como rector de la economía, la creación de condiciones favorables para el crecimiento de la producción interna y el proteccionismo estatal a las empresas que quedaron libres de toda competencia con el exterior.

Con la consumación de la Independencia, surgieron pequeñas cervecerías que no pudieron mantenerse debido a lo difícil de la conservación de la bebida, así como los malos sistemas de transporte y comunicaciones que impedían su correcta comercialización. Al paso de los años, la cerveza fue ganándose un lugar en la preferencia de los consumidores nacionales, gracias a la integración de modernas tecnologías para la producción y comercialización de este líquido. Actualmente es de las empresas con mayor consumo en México, con diferentes empresas internacionales.

México como un país en vías de desarrollo, sustenta su economía en el petróleo, las remesas de los emigrantes mexicanos que laboran en el exterior, el turismo y en una intensa actividad industrial, minera y agrícola. La actividad industrial es una de las más importantes del país al ocupar a la cuarta población económicamente activa. Entre estas industrias destacan la automotriz, cementera, del acero, textil, química y de bebidas entre otras. México es el país con más tratados internacionales de libre comercio firmados en el mundo, sin embargo, Estados Unidos continúa siendo su principal mercado de exportación e importación. Los productos de mayor exportación mexicana son el petróleo, maquinaria, textiles, café y productos químicos. El crecimiento económico del país se ha mantenido a un ritmo moderado en los últimos años, sin embargo, esto no ha sido suficiente para mejorar la competitividad y combatir la pobreza (urbana y rural) de su población.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló de manera muy lenta pues como menciona Mario Camacho: “la administración es consecuencia y reflejo de los cambios políticos, y que sirve como base para consolidar los proyectos de cada régimen”<sup>7</sup>.

Es a partir del siglo XX atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo IX la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador y el almacenista de la esquina.

## **1.6. La Administración y la Consultoría**

### **1.6.1. Concepto de Consultoría**

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de ser mejorada, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

El Instituto de consultores de empresas en México define la consultoría de empresas como: “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de medidas apropiadas para su solución; y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

Los proyectos de consultoría parten de un problema o una posibilidad de mejora, detectados en una organización, como posibilidades de mejora tenemos aquellas iniciativas que se traducen en un crecimiento de la organización.

### **1.6.2. Relación entre Administración y la Consultoría**

En el ejercicio profesional de la Consultoría se requiere de conocimientos, habilidades y actitudes en amplios campos de administración, entre las principales características que se consideran para un buen consultor en áreas administrativas se encuentran la capacidad de análisis y una buena organización o administración de los proyectos a su cargo.

---

<sup>7</sup> Administración y Política en la Historia de México, de Mario Camacho Salas, México, Fondo de Cultura Económica, 1988, pag. 119

Dentro de las razones para contratar un servicio de consultoría se encuentran principalmente:

1. Alcanzar los fines y objetivos de la organización
2. Resolver los problemas gerenciales y empresariales
3. Descubrir y evaluar nuevas oportunidades
4. Mejorar el aprendizaje
5. Poner en práctica los cambios, implementación

Las metodologías para el ejercicio de la Consultoría en cuanto a la gestión de riesgos financieros, se basan en conocimientos administrativos, en donde la Administración de Proyectos, se entiende cómo la administración del servicio a prestarse.

Una de las metodologías más utilizadas en la consultoría es: *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* del *Project Management Institute (PMI)*, las áreas que considera el PMBOK para la administración de proyectos son:

1. Administración de la integración del proyecto
2. Administración del alcance del proyecto
3. Administración de tiempos del proyecto
4. Administración del costo del proyecto
5. Administración de la calidad del proyecto
6. Administración de los recursos humanos del proyecto
7. Administración de las comunicaciones del proyecto
8. Administración de los riesgos del proyecto
9. Administración de los insumos del proyecto

Las cinco fases básicas de la Consultoría son:

1. Inicio
2. Diagnóstico
3. Plan de acción
4. Aplicación
5. Terminación

A través de las cuales se hace efectivo el proceso administrativo en sus fases:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Sea el despacho consultor, el consultor o el equipo de trabajo, es necesario planificar y desarrollar una estrategia, organizar, liderar o dirigir, tomar decisiones en búsqueda de cumplir exitosamente el objetivo o lograr el proyecto específico.

Algunas de las fases básicas de la consultoría son frecuentemente desarrolladas como una fase del proceso administrativo, la fase de inicio, diagnóstico y el plan de acción se pueden ubicar fácilmente dentro de la fase de planeación la cual “es una actividad clave para cualquier empresa en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización”<sup>8</sup>.

La fase de aplicación se ubica dentro de la fase organización “el propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras: que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes”<sup>9</sup>.

E incluso de la fase de dirección “comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, los planes y las actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa, y por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas, éste incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando”<sup>10</sup>.

La fase de terminación se puede ubicar dentro de la fase de Control “es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente... el control implica el establecimiento de: estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos”<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, de Lourdes Münch Galindo, Ed. Trillas, México reimp.2006, pag. 46

<sup>9</sup> Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, de Lourdes Münch Galindo, Ed. Trillas, México reimp.2006, pag. 92

<sup>10</sup> Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, de Lourdes Münch Galindo, Ed. Trillas, México reimp.2006, pag. 130

<sup>11</sup> Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, de Lourdes Münch Galindo, Ed. Trillas, México reimp.2006, pag. 172

# CAPÍTULO

## 2

### Mercado Financiero en México

## 2. Mercado Financiero en México

### 2.1. Propósitos

Banco de México (BANXICO), en su sitio oficial web, establece como Mercado Financiero a los foros y conjuntos de reglas que permiten a los participantes realizar operaciones de inversión, financiamiento y cobertura, a través de diferentes intermediarios, mediante la negociación de diversos instrumentos financieros.

Los mercados financieros que integran el sistema financiero en México son:

#### Deuda

Son foros, espacios físicos o virtuales y conjunto de reglas que permiten a inversionistas, emisores e intermediarios realizar operaciones de emisión, colocación, distribución e intermediación de los valores instrumentos de deuda inscritos en el Registro Nacional de Valores. Los títulos de deuda se conocen también como instrumentos de renta fija ya que prometen al tenedor un flujo fijo e pagos que se determina de acuerdo con una fórmula específica conocida de antemano.

La compraventa de valores se puede llevar a cabo mediante mercados primarios, es decir cuando el valor transaccionado es emitido por primera vez o mediante mercados secundarios lo que implica la comercialización de un título adquirido previamente y, mediante ofertas públicas y privadas .

Los títulos que se comercializan en este mercado pueden clasificarse por:

1. Plazo: corto, mediano y largo.
2. Emisor: público (Gobierno Federal, Organismos Descentralizados, Estados y Municipios, Banco de México) y privado (Empresas de iniciativa privada).
3. Clasificación de riesgo: con o sin grado de inversión.
4. Tipo de tasa: fija, variable, o indexada.
5. Características legales: pagarés, certificados bursátiles, entre otros.

#### Accionario

Espacios físicos o virtuales y conjunto de reglas que permiten a inversionistas, emisores e intermediarios realizar operaciones de emisión colocación, distribución e intermediación de títulos accionarios inscritos en el Registro Nacional de Valores.

La compraventa de acciones se puede llevar a cabo a través de mercados primarios, cuando éstas son emitidas por primera vez, o a través de mercados secundarios cuando los títulos ya han sido adquiridos previamente mediante ofertas públicas y privadas .

Los títulos que se comercializan en este mercado pueden clasificarse por:

1. Emisor: empresas privadas o sociedades de inversión
2. Tipo: Preferentes o comunes

## Derivados

Es aquel a través del cual las partes celebran contratos con instrumentos cuyo valor depende o es contingente del valor de otro(s) activo(s), denominado(s) activo(s) subyacente(s).

La función primordial del mercado de derivados consiste en proveer instrumentos financieros de cobertura o inversión que fomenten una adecuada administración de riesgos.

El mercado de derivados se divide en:

- Mercado Bursátil: Es aquel en el que las transacciones se realizan en una bolsa reconocida. En México la Bolsa de derivados se denomina: Mercado Mexicano de Derivados (MexDer). Actualmente MexDer opera contratos de futuro y de opción sobre los siguientes activos financieros: dólar, euro, bonos, acciones, índices y tasas de interés.
- Mercado Extrabursátil: Es aquel en el cual se pactan las operaciones directamente entre compradores y vendedores, sin que exista una contraparte central que disminuya el riesgo de crédito

## Cambiario

Lugar en que concurren oferentes y demandantes de monedas de curso extranjero. El volumen de transacciones con monedas extranjeras determina los precios diarios de unas monedas en función de otras, o el tipo de cambio con respecto a la moneda nacional.

## **2.2. Instituciones Reguladoras**

### Bolsa Mexicana de Valores (BMV)

Es una Institución privada, constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, que tiene por objeto facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo del mercado respectivo; establecer locales, instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones de valores; proporcionar y mantener a disposición del público, información sobre los valores inscritos en la bolsa, los listados del sistema de cotizaciones y las operaciones que en ella se realicen; velar por el estricto apego de la actividad de sus socios a las disposiciones que les sean aplicables; certificar las cotizaciones en bolsa; y realizar aquellas otras actividades análogas o complementarias a las anteriores que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

La Ley del Mercado de Valores establece que es facultad del Estado, por medio de la SHCP, otorgar la concesión para el funcionamiento de las Bolsas de Valores. En la actualidad la única autorización vigente es la de la Bolsa Mexicana de Valores.

### Indreview

La Sociedad de Depósito *Indreview*, al igual que la Bolsa Mexicana de Valores, es inspeccionada y vigilada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Se trata de una institución "sui generis", puesto que no existe otra institución igual a nivel nacional. No obstante, la Ley del Mercado de Valores contempla la posibilidad de que se constituyan varias de su tipo, lo que depende de las condiciones imperantes en el Mercado de Valores y de su crecimiento.

### Comisión Nacional de Bolsa y Valores (CNBV)

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 28 de abril de 1995, y entró en vigor el 1º de mayo del mismo año.

La Comisión tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Por entidades financieras se entiende a las sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, casas de bolsa, especialistas bursátiles, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado, instituciones para el depósito de valores, instituciones calificadoras de valores, sociedades de información crediticia, así como otras instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales la Comisión ejerza facultades de supervisión.

Para el cumplimiento de sus objetivos la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen a través de los siguientes órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, vicepresidencias, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias.

### Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Es una dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, cuyo titular es designado por el Presidente de la República. De acuerdo con lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por su Reglamento Interior, está encargada, entre otros asuntos, de:

- Instrumentar el funcionamiento de las instituciones integrantes del Sistema Financiero Nacional.
- Promover las políticas de orientación, regulación y vigilancia de las actividades relacionadas con el Mercado de Valores.
- Autorizar y otorgar concesiones para la constitución y operación de sociedades de inversión, casas de bolsa, bolsas de valores y sociedades de depósito.
- Sancionar a quienes violen las disposiciones legales que regulan al Mercado de Valores por conducto de la CNBV.
- Salvaguardar el sano desarrollo del Mercado de Valores.
- Designar al Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Tiene la función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país. Consiste en recaudar directamente los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos; así como captar recursos complementarios, mediante la contratación de créditos y empréstitos en el interior del país y en el extranjero.

#### Banco de México (BANXICO)

Es el banco central de la nación. Fue creado por la ley del 15 de agosto de 1925 y constituido por escritura pública el 1 de septiembre de ese mismo año. Actualmente se rige por la Ley del Banco de México publicada el 23 de diciembre de 1993 correspondiéndole desempeñar las siguientes funciones:

- Organismo de carácter público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Se trata de una entidad separada de la administración central, que goza de plena autonomía técnica y orgánica y, creada por la ley para la realización de atribuciones del estado, que consisten en funciones de regulación monetaria, crediticia y cambiaria.
- La acuñación de moneda se continúa efectuando de acuerdo con las órdenes del Banco de México (Banxico), a través de la Casa de Moneda de México. La autonomía impide a cualquier autoridad ordenar la prestación de servicios financieros, puesto que es facultad exclusiva del Banco determinar el monto y manejo de su propio crédito (evitando así, con fundamento jurídico, el financiamiento gubernamental inflacionario).

Las principales funciones de esta institución son:

- Regular la emisión y circulación de moneda y crédito fijar los tipos de cambio en relación con las divisas extranjeras;
- Operar como banco de reserva, acreditante de la última instancia así como regular el servicio de cámara de compensación de las instituciones de crédito;
- Constituir y manejar las reservas que se requieran para las funciones antes mencionadas; revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ( CNBV) relacionadas con los puntos anteriores;
- Prestar servicio de tesorería al Gobierno Federal; actuar como agente financiero en operaciones de crédito, tanto interno como externo;
- Fungir como asesor del gobierno federal en materia económica y particularmente financiera
- Y, por último, representar al gobierno en el Fondo Monetario Internacional ( FMI) y en todo organismo multinacional que agrupe a bancos centrales.

La autonomía del Banco Central impide que el poder público emplee crédito del Banco Central para financiar su gasto, como sustituto de los impuestos o de la emisión de bonos. Endeudarse con terceros resulta más costoso que hacerlo con el Banco Central, ya que hay que pagarles la tasa de interés del mercado.

#### Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuyas funciones son: la inspección y vigilancia de las instituciones y de las sociedades mutualistas de seguros, así como de las demás personas y empresas que determina la Ley sobre la materia.

Esta Comisión no participa directamente en el Mercado de Valores, puesto que el organismo gubernamental que actúa en él es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Sin embargo, se consideró prudente incluir a esta autoridad, ya que su participación es importante al momento de regular a quienes intervienen en dicho mercado (Grupos Financieros).

#### Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)

Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

La CONSAR tiene como compromiso regular y supervisar la operación adecuada de los participantes del nuevo sistema de pensiones. Su misión es la de proteger el interés de los trabajadores, asegurando una administración eficiente y transparente de su ahorro, que favorezca un retiro digno y coadyuve al desarrollo económico del país.

Sus funciones se encuentran desglosadas en la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro publicada el 23 de mayo de 1996.

Es importante tomar en cuenta que actualmente el SAR, es un sistema de ahorro complementario al esquema de pensiones vigente en la Ley del Seguro Social hasta el 1º. de julio de 1997, mientras que el Nuevo Sistema de Pensiones, como su nombre lo indica, será substitutivo de las pensiones que venía otorgando el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

#### Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (CONDUSEF).

Es un organismo público descentralizado cuyo objeto es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que usan servicios financieros ofrecidos por las instituciones financieras que operan dentro del territorio nacional. Adicionalmente, tienen como propósito fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

La CONDUSEF se rige por lo dispuesto en la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

### **2.3. Instituciones Operativas**

#### Banca:

Se denomina con este término a la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera. Esto es que admiten dinero en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa pasiva), para posteriormente, en unión de recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

### Banca Privada:

Es la situación jurídica especial que permite a las instituciones de crédito realizar por sí solas todas las funciones de banco, y que por propia naturaleza son intransmisibles y se referirán a uno o más de los siguientes grupos de operaciones de banca y crédito

- Depósito
- Ahorro
- Financieras
- Hipotecarias
- Capitalización
- Fiduciarias
- Múltiples

### Banca de Desarrollo:

Instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito a largo plazo con sujeción a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y en especial al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar sectores que le son encomendados en sus leyes orgánicas de dichas instituciones. Por ejemplo a Nacional Financiera (NAFIN), se le encomienda promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país. Otro ejemplo de banca de desarrollo en nuestro país es el Banco Nacional de Comercio Exterior.

### Casas de Bolsa:

Institución privada que actúa en el mercado de capitales, y que opera por una concesión del Gobierno Federal. Su finalidad principal es la de auxiliar a la bolsa de valores en la compra y venta de diversos tipos de títulos mercantiles tales como bonos, valores y acciones.

De esta manera se puede decir que las Casa de Bolsa actúan como intermediarios en el mercado de valores; al recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se les encomienden; prestar asesoría en materia de valores en forma directa o a través de empresa subsidiarias; podrán recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos de apoyo al mercado de valores; conceder créditos para la adquisición de valores con garantía de éstos; celebrar reportes y préstamos con valores; y actuar como fiduciarias en negocios directamente vinculados con las actividades que le sean propias a la Casa de Bolsa. Conforme a las disposiciones que dicte la CNBV, podrán realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que apoyen a dar mayor estabilidad a los precios de éstos, y a reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y venta de los propios títulos; pueden proporcionar el servicio de guarda y administración de valores, depositando los títulos en la propia Casa de Bolsa, en una institución para el depósito de valores o en su caso, donde la CNBV, así lo determine; pueden realizar inversiones con cargo a su capital global; pueden realizar operaciones a través de oficinas y sucursales, agencias de instituciones de crédito; invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios; actuar como especialistas bursátiles; celebrar operaciones financieras conocidas como derivadas, siempre y cuando cumplan con los requerimientos que en materia de administración de riesgos al efecto se establezcan.

### Aseguradoras:

Las aseguradoras tienen como objetivo brindar cobertura financiera al asegurado en caso de que sufra una contingencia. El alcance de los servicios que facilitará la compañía de seguros al asegurado, se establece en la póliza de acuerdo a la cobertura que contrate.

Operación: Las aseguradoras establecen contratos en donde se comprometen a pagar los daños que pudieran sufrir los bienes del asegurado en el futuro. También se comprometen a pagar por los gastos que generen la enfermedad, muerte o accidente; a cambio de una prima.

Cuando se presenta "el siniestro" o la enfermedad, la compañía de seguros envía a un representante, quien se encarga de tomar por escrito las características del suceso y de orientar al usuario.

La aseguradora brinda la atención hospitalaria, los servicios de reparación de automóviles o en su caso, se encarga de reembolsar al usuario el dinero que pagó por éstos y otros conceptos que formen parte de la cobertura de la póliza.

### Afores:

Son instituciones financieras dedicadas (de manera exclusiva) a manejar los recursos que son depositados en las cuentas individuales de los trabajadores. Esas instituciones reciben los recursos conjuntos de todos los afiliados en la misma AFORE, y los invierten con el deseo de obtener los más atractivos rendimientos. Los trabajadores eligen la administradora que más les convenga para manejar su ahorro. Ese sistema es una fuente de envidia de personas en varios otros países pero también ha sido criticado en nuestra democracia transparente y libre.

Tienen como fin social:

- Representar los intereses generales de sus asociados ante las autoridades y en general ante cualquier institución pública o privada.
- Coadyuvar para que sus asociados y afiliados logren sus objetivos en las actividades relativas a la prestación de los servicios inherentes a su objeto.
- Fomentar el desarrollo de las Administradoras de Fondos para el Retiro

### Siefores:

Son Sociedades de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro. Son los fondos de inversión en los cuales las Afores invierten los recursos de los trabajadores para generar rendimientos.

El objetivo de las AFORES es invertir, de manera segura, los recursos de las Cuentas Individuales de los trabajadores a fin de que éstos no pierdan su valor y se vean incrementados con el tiempo. Cada AFORE agrupará estos ahorros, conforme a las edades de los trabajadores, en cinco grupos (SIEFORES) y los invertirá conforme a las reglas que la CONSAR ha definido para cada grupo. Mientras más joven es el trabajador, se le permiten instrumentos de inversión con mayor riesgo y que buscan maximizar el ahorro para cuando llegue el momento del retiro. Es conveniente entonces hacer ahorro voluntario para aprovechar la experiencia de la AFORE y maximizar el fondo de retiro.

## 2.4. Despachos de Consultoría

Empresas consultoras o de consultoría son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general.

Las áreas de especialización más comunes son:

- Calidad
- Comunicación
- Contable y gerencial
- Cultura e Identidad Organizacional
- Desarrollo económico
- Diseño Organizacional
- Estrategia y organización
- Imagen Organizacional
- Ingeniería
- Inmobiliaria
- Internacionalización
- Logística
- Marketing y estudios de mercado
- Medio ambiente
- Recursos humanos
- Tecnologías de información y comunicación

### 2.4.1. Tamaño

Los despachos conocidos como los cuatro grandes en México, son despachos de consultoría o de contabilidad conocidos a nivel internacional y las firmas de servicios profesionales, que manejan la gran mayoría de las auditorías a las empresas que cotizan en bolsa, así como numerosas empresas privadas, la creación de un oligopolio en la auditoría de las grandes empresas.

El siguiente cuadro muestra el tamaño de acuerdo a los ingresos obtenidos.

Año fiscal 2009

Firma	Ingresos	Empleados	Casa Matriz
<i>PricewaterhouseCoopers</i> <sup>12</sup>	26.2	163,000	Reino Unido
<i>Deloitte Touche Tohmatsu</i> <sup>13</sup>	26.1	169,000	Estados Unidos
<i>Ernst &amp; Young</i> <sup>14</sup>	21.4	144,441	Reino Unido
<i>KPMG</i> <sup>15</sup>	20.11	135,000	Países Bajos

Ingresos en Millones de Euros

<sup>12</sup> Emily Chasan (2009-10-06) "PricewaterhouseCoopers revenue slips to \$26.2 bln". Reuters. <http://www.reuters.com/article/marketsNews/idUSN0643140220091006>

<sup>13</sup> "Deloitte by the numbers". Deloitte. [http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/about/annual-review/deloitte-by-the-numbers/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/about/annual-review/deloitte-by-the-numbers/index.htm)

<sup>14</sup> "Ernst & Young Reports Fiscal Year 2009 Global Revenues of US\$21.4 Billion". Reuters. <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS70452+30-Sep-2009+BW20090930>

<sup>15</sup> "KPMG Reports 2009 Revenues". KPMG. 2009-12-17. [http://us.kpmg.com/RutUS\\_prod/Documents/8/2009-revenues-20-billion](http://us.kpmg.com/RutUS_prod/Documents/8/2009-revenues-20-billion)

### **2.4.2. Estructura Funcional**

Ninguna de las empresas de las llamadas "Las Cuatro Grandes" es una sola empresa. Cada una está constituida por una red de empresas, de propiedad y gestión independiente, que hayan entrado en acuerdos con otras firmas que son miembro de la red para compartir un nombre común, marca y calidad. Cada red ha creado una entidad para coordinar las actividades de la red. Y todas ellas atienden a la normatividad nacional.

Las entidades en sí mismas no se dedican únicamente a la práctica contable o concerniente a la auditoría, cuentan con otras prácticas que son de igual importancia sin embargo no son tan conocidas, estas prácticas se pueden agrupar en las tres siguientes:

- Auditoría
- Impuestos y Servicios Legales
- Consultoría y Asesoría Financiera

Auditoría se refiere a lo concerniente a las auditorías externas, auditorías de estados financieros, revisiones especiales, investigación de fraudes, cumplimiento regulatorio, gobierno corporativo, control interno, principalmente.

La práctica de Impuestos y Servicios Legales, se refiere a las auditorías para efectos fiscales, impuestos corporativos, contribuciones locales, impuestos internacionales, capital humano, estrategias integrales tributarias, comercio exterior, aduanas, asistencia en litigios, entre otros.

Y la práctica de Consultoría y Asesoría Financiera, se refiere a temas como: mejora del desempeño, desempeño sostenible, gestión de riesgos financieros, aseguramiento y riesgos en Tecnología de la Información (TI), mercados de crecimiento estratégico, desarrollo corporativo, planeación y administración de transacciones, fusiones y adquisiciones, gestión de reestructuraciones, finanzas corporativas, estrategia y operaciones tercerización de procesos de negocio, entre otros.

### **2.4.3. Evolución de las Grandes Cuentas**

La historia nos muestra que los despachos desde su aparición han buscado tener un mayor campo de acción o una mayor cartera de clientes y permanecer en el mercado y dentro de esta expectativa han ido evolucionando y creciendo siendo una de las principales formas la fusión, esta consiste en unir dos despachos o más, en uno sólo, a través de un esfuerzo importante sin dejar de ser profesionales y atendiendo aún mejor a todos los clientes, buscando sólo mejoras, entre ellas : capturar rápidamente un mayor número de clientes, un mayor mercado, además de reducir sus costos, proveer de mayor experiencia, mayor renombre, mejor posicionamiento, por mencionar algunos de los beneficios.

La evolución de los principales despachos a lo largo de la historia se describe a continuación a partir del posicionamiento de ocho grandes despachos, hasta nuestros días.

### Los 8 Grandes (hasta 1987)

Las empresas a continuación enlistadas fueron llamadas las 8 grandes en el siglo XX, lo que refleja el dominio internacional de los ocho principales empresas de contabilidad:

1. *Arthur Andersen*
2. *Arthur Young & Co.*
3. *Coopers & Lybrand*
4. *Ernst & Whinney* (hasta 1979 *Ernst & Ernst* en los E.U. y *Whinney Murray* en el Reino Unido)
5. *Deloitte Haskins & Sells* (hasta 1978 *Haskins & Sells* en los E.U. y *Deloitte Plender Griffiths* en el Reino Unido)
6. *Peat Marwick Mitchell*, más tarde *Peat Marwick*, finalmente, KPMG
7. *Price Waterhouse*
8. *Touche Ross*

La mayoría de los 8 grandes se originó en las alianzas formadas entre británicos y las empresas de E.U. de contabilidad a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX. Por ejemplo *Price Waterhouse* fue una empresa británica que se abrió una oficina en los E.U. en 1890 y, posteriormente, estableció una asociación independiente en E.U.

El Reino Unido y E.U. La empresa *Peat Marwick Mitchell* ha adoptado un nombre común en 1925. Otras empresas utilizan nombres distintos para las empresas nacionales, y no adoptan nombres comunes hasta mucho más tarde: *Touche Ross* en 1960, *Arthur Young (McLelland Moores)* en 1968, *Coopers & Lybrand* en 1973, *Deloitte Haskins & Sells* en 1978 y *Ernst & Whinney* en 1979.

La expansión de los despachos internacionales inicial fue impulsada por las necesidades de los británicos y multinacionales con sede en E.U. para el servicio de sus franquicias en todo el mundo. Se logró la ampliación del campo de acción de estos despachos, mediante la formación de asociaciones locales o formando alianzas con empresas locales.

Para *Arthur Andersen* la historia fue diferente ya que la empresa se originó en los Estados Unidos, y se expandió a nivel internacional mediante el establecimiento de oficinas propias en otros mercados, incluido el Reino Unido.

En la década de 1980 los 8 grandes, cada uno ahora con las marcas globales, habían adoptado una moderna estrategia de mercadotecnia y crecieron rápidamente. Existieron fusiones con muchas pequeñas empresas. Una de las mayores fusiones de estos fue en 1987, cuando *Peat Marwick* se fusionó con el Grupo de KMG para convertirse en KPMG *Peat Marwick*, más tarde conocido simplemente como KPMG.

### Los 6 Grandes (1989-1998)

La competencia entre estas empresas de contabilidad pública y la intensificación de los 8 Grandes se convirtió en los 6 Grandes en 1989, cuando *Ernst & Whinney* se fusionó con *Arthur Young* para formar *Ernst & Young* en junio, y *Deloitte, Haskins & Sells* se fusionó con *Touche Ross* para formar *Deloitte & Touche* en agosto.

Equivocadamente, en el Reino Unido, la empresa local de *Deloitte, Haskins & Sells* se fusionó con *Coopers & Lybrand*. Durante algunos años después de la fusión, la entidad fusionada se llamaba *Coopers & Lybrand Deloitte* y la empresa local de *Touche Ross* mantuvo su nombre original. En la década de 1990 a mediados, ambas empresas del Reino Unido cambiaron sus nombres para que coincida con los de sus respectivas organizaciones internacionales. Por otro lado, en Australia, la empresa local de *Touche Ross* se fusionó con *KPMG*. Es por estas razones que la organización internacional *Deloitte & Touche* fue conocido como *DRT Internacional* (más tarde *TDT Internacional*), para evitar el uso de los nombres que han sido ambiguos (así como impugnada) en determinados mercados.

#### Los 5 Grandes (1998-2001)

Los 6 Grandes se convirtieron en los 5 Grandes en julio de 1998 cuando se fusionó con *Price Waterhouse Coopers & Lybrand* para formar *PricewaterhouseCoopers*.

#### Los 4 Grandes (2002 -Actual)

Después de la casi desaparición de *Arthur Andersen* en 2002, tras su implicación en el escándalo de su cliente *Enron* y la investigación consiguiente por el colapso provocado por el control de su información financiera, finalmente fue acusado de obstrucción a la justicia por haber destruido documentos relacionados con la auditoría a *Enron* en 2001. Significó el fin de *Arthur Andersen*.

La mayoría de sus prácticas de los países de todo el mundo se han vendido a los miembros de lo que ahora los cuatro grandes, en particular a nivel mundial *Ernst & Young*, *Deloitte & Touche* en el Reino Unido y Canadá, y *PricewaterhouseCoopers* en China y Hong Kong.

Los 4 Grandes a veces se denominan como "*Top Four*" debido a la percepción generalizada de que los reguladores de la competencia es poco probable que permitan una mayor concentración de la industria de la contabilidad y que los demás nunca será capaz de competir con las 4 Grandes para el trabajo extremo superior como hay una percepción del mercado que no son creíbles como los auditores o asesores de las corporaciones más grandes.

En el año 2002 se realizó la aprobación de la Ley *Sarbanes-Oxley* en la legislación que establece normas estrictas de cumplimiento para las empresas y de los auditores.

#### 2.4.4. Las Fusiones

Las fusiones de los principales despachos a lo largo de la historia se describen a continuación a partir del posicionamiento de ocho grandes despachos, hasta nuestros días.

##### Ernst & Young

- (2001) de *Arthur Andersen*  
Desarrollada a partir de *Andersen, Delany Ernst & Young* (1989)
- *Arthur Young* (1968)
- *Ernst & Whinney* (1979)
  - *Ernst & Ernst* (E.U.)
  - *Whinney Murray* (Reino Unido)
  - *Whinney, Smith & Whinney*

##### PricewaterhouseCoopers

- *PricewaterhouseCoopers* (1998)
  - *Coopers & Lybrand* (1973)
    - *Bros Cooper* (Reino Unido)
    - *Lybrand, Ross Bros, Montgomery* (E.U.)
    - *Price Waterhouse*

##### Deloitte

- *Deloitte Touche Tohmatsu*
  - *Deloitte & Touche* (1989)
    - *Deloitte Haskins & Sells* (1978)
      - *Griffiths Deloitte Plender* (Reino Unido)
      - *Haskins y Sells* (E.U.)
    - *Touche Ross* (1960)
      - *Touche, Ross, Bailey & Smart*
        - *Ross, Touche* (Canada)
        - *George A. Touche* (Reino Unido)
        - *Touche, Niven, Bailey & Smart* (E.U.)
          - *Touche Niven*
          - *Bailey*
          - *A. R. Smart*
  - *Tohmatsu & Co.* (Japón)

## KPMG

- KPMG (1987)
  - *Peat Marwick Mitchell* (1925)
    - *William Barclay Peat* (Reino Unido)
    - *Marwick Mitchell* (E.U.)
  - KMG
    - *Klynveld Main Goerdeler*
      - *Klynveld Kraayenhof* (Países Bajos)
      - *McLintock Thomson* (Reino Unido)
      - *Main Lafrentz* (E.U.)
    - *Deutsche Treuhand Gesellschaft* (Alemania)

# CAPÍTULO

## 3

Funcionamiento u Operatividad en el  
Proceso de Gestión de Riesgos  
Financieros

### 3. Funcionamiento u Operatividad en el Proceso de Gestión de Riesgos Financieros

#### 3.1. Riesgos Financieros

Se consideran riesgos financieros aquellos que se relacionan con la posibilidad de ocurrencia de pérdidas *financieras* por deficiencias o fallas en los procesos internos que se pueden sufrir en un portafolios de inversión, estos riesgos se pueden clasificar como sigue:

- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo Operativo
- Riesgo Legal

El riesgo financiero es un fenómeno multidimensional, que está relacionado con factores de índole económica de muy diverso tipo, pero también relacionado con factores políticos y sociales que afectan y repercuten en todas las empresas.

##### 3.1.1. Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado es “la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También se puede definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolios se mueva adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores”<sup>16</sup>.

Asimismo el riesgo de mercado es el riesgo de “pérdidas potenciales derivado de un movimiento adverso en el nivel o volatilidad del precio de mercado de los instrumentos financieros asociados a una posición, cartera o entidad. Incluye los Riesgos de Tipos de interés, Tipos de Cambio, Precio de las acciones y Precio de los instrumentos derivados y *commodities*”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Medición y Control de Riesgos Financieros; Incluye Riesgos de Mercado y Crédito, de Alfonso de Lara Haro, México, 3ª. ed. Limusa 2005, pag. 16

<sup>17</sup> Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, de Diego Gómez Cáceres y Jesús Miguel López Zaballos, Simulator Business Game, España 2002, ESIC, pag. 28

### **3.1.2. Riesgo de Crédito**

El riesgo de crédito “es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan los bancos. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago”<sup>18</sup>.

También el riesgo de crédito se define como “el riesgo de pérdidas motivado por la posibilidad de incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales. Se incluyen en él los riesgos de Insolvencia (contraparte y emisor), el riesgo País, el riesgo de Settlement (liquidación) y el riesgo de Entrega”<sup>19</sup>.

### **3.1.3. Riesgo de Liquidez**

Se considera como riesgo de liquidez “las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable... se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado)”<sup>20</sup>.

También “es el riesgo de no poder deshaer una posición en el mercado sin afectar al precio del producto correspondiente, haciendo difícil y onerosa su cobertura. Incluye también la imposibilidad de financiarse en el interbancario en la cuantía necesaria”<sup>21</sup>.

### **3.1.4. Riesgo Operativo**

El riesgo operativo “se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relacionan con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que laboró en dicha empresa concretó todo el conocimiento especializado en algún proceso clave”<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> Medición y Control de Riesgos Financieros; Incluye Riesgos de Mercado y Crédito, de Alfonso de Lara Haro, México, 3ª. ed. Limusa 2005, pag. 16

<sup>19</sup> Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, de Diego Gómez Cáceres y Jesús Miguel López Zaballos, Simulator Business Game, España 2002, ESIC, pag. 28

<sup>20</sup> Medición y Control de Riesgos Financieros; Incluye Riesgos de Mercado y Crédito, de Alfonso de Lara Haro, México, 3ª. ed. Limusa 2005, pag. 16

<sup>21</sup> Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, de Diego Gómez Cáceres y Jesús Miguel López Zaballos, Simulator Business Game, España 2002, ESIC, pag. 28

<sup>22</sup> Medición y Control de Riesgos Financieros; Incluye Riesgos de Mercado y Crédito, de Alfonso de Lara Haro, México, 3ª. ed. Limusa 2005, pag. 16

También se le considera al riesgo operativo como las “pérdidas financieras derivadas de un mal funcionamiento de los sistemas de información y control interno, fallos humanos en el tratamiento de las operaciones y sucesos inesperados, relacionados con el soporte interno/externo e infraestructura operacional”<sup>23</sup>.

### **3.1.5. Riesgo Legal**

El riesgo legal se refiere a “la pérdida que se sufre en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y no se pueda exigir por la vía jurídica, cumplir con los compromisos de pago. Se refiere a operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación”<sup>24</sup>.

También se considera que el riesgo legal es un riesgo normativo por que “ es el riesgo de pérdida debido a que un contrato no pueda ser ejecutado porque las operaciones no se encuentren dentro del marco legal establecido por la autoridad competente o bien por condicionamientos de tipo fiscal no contemplados inicialmente en la negociación de los instrumentos financieros”<sup>25</sup>.

## **3.2. Proceso de Gestión de Riesgos Financieros (Como lo opera el despacho consultor)**

El proceso de gestión de riesgos financieros que se desarrolla en el despacho consultor va a tener variantes en sus fases de acuerdo a las exigencias e intereses particulares de los clientes del sector financiero que estén solicitando el servicio, pero de manera general se debe de planear un modelo de Administración de Riesgos, que permita definir los objetivos, políticas y procedimientos específicos, para cada tipo de riesgo, además de describir las metodologías e infraestructura utilizadas para ello.

Apegándose a regulaciones como Basilea II y la Circular Única emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) de manera que pueda mejorar y mantener los resultados de negocio y su posición competitiva. Asimismo alinear la administración de cumplimiento (Administración de Riesgos) y de negocio que significará que cada actividad provea una contribución directa y transparente a la mejora de la creación de valor desde el modelo de negocio u oportunidad de negocio.

---

<sup>23</sup> Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, de Diego Gómez Cáceres y Jesús Miguel López Zaballos, Simulator Business Game, España 2002, ESIC, pag. 28

<sup>24</sup> Medición y Control de Riesgos Financieros; Incluye Riesgos de Mercado y Crédito, de Alfonso de Lara Haro, México, 3ª. ed. Limusa 2005, pag. 16

<sup>25</sup> Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, de Diego Gómez Cáceres y Jesús Miguel López Zaballos, Simulator Business Game, España 2002, ESIC, pag. 28

Los principales beneficios de las compañías que mantienen una adecuada Gestión de Riesgos Financieros son:

- Mayores ventajas y accesos a los mercados mundiales
- Beneficios con agencias calificadoras
- Mayor control
- Incremento de ingresos
- Reducción de pérdidas
- Optimización de procesos
- Alineación con requerimientos regulatorios
- Confianza de los inversionistas

El proyecto se desarrollará en las oficinas del cliente y las oficinas del despacho, los procesos que contempla el proyecto de gestión de riesgos financieros se revisarán al inicio del proyecto en conjunto con la administración del cliente y el despacho con la finalidad de obtener la confirmación de la suficiencia y características del alcance definido.

Adicional a lo anterior y para la realización del proyecto se tomará en cuenta la tecnología de información propia del cliente.

El enfoque de Implementación del despacho consultor para la gestión de riesgos financieros consiste en cuatro fases, las cuales se muestran en el siguiente esquema:

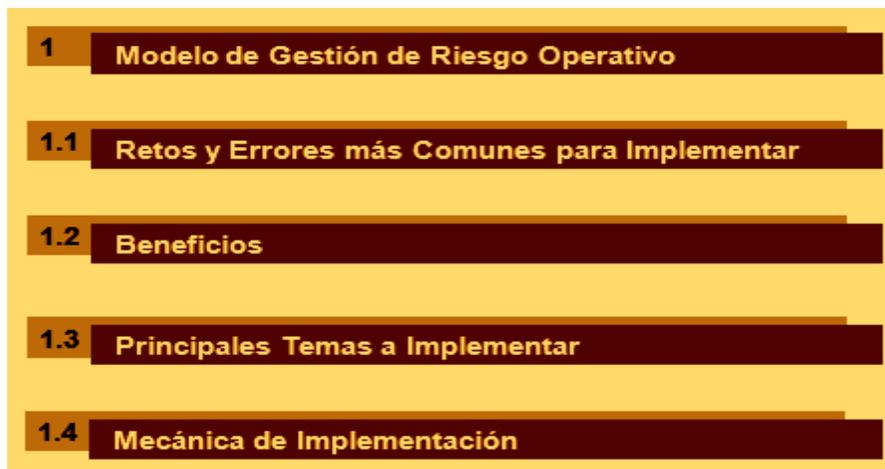


### 3.3. Operación del sistema, herramienta de consultoría utilizada para el análisis de riesgos financieros

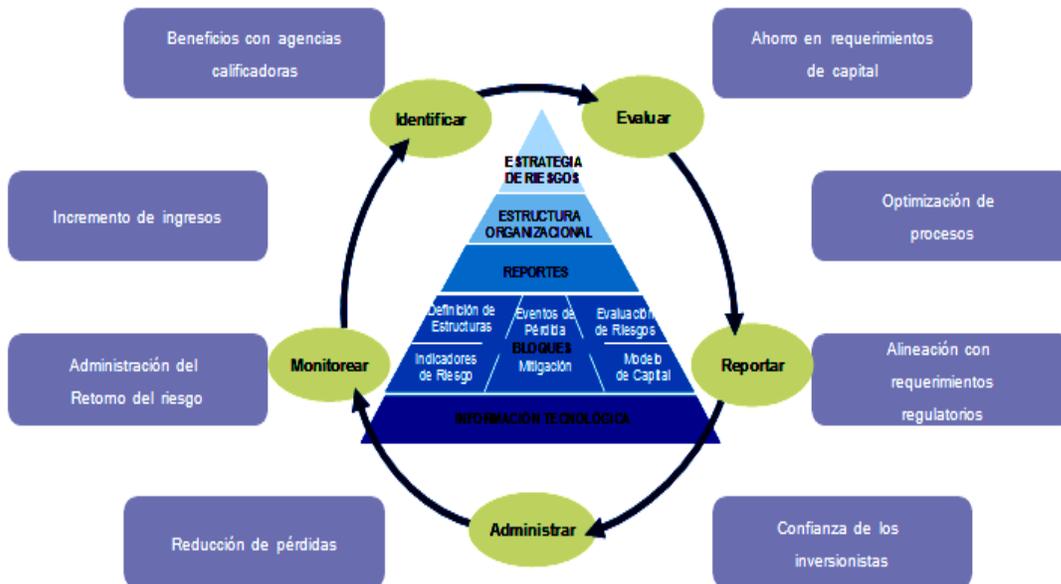
En el proceso de Gestión de Riesgos Financieros se utilizan variantes de una matriz en Excel, la cual tiene como objetivo llevar un orden en el análisis de la información y encaminar los hallazgos hacia los entregables que el cliente solicita, a continuación un ejemplo en la figura 1.

En esta hoja de cálculo se determinan los temas a cuestionar por división, tipo de análisis y ámbito. De acuerdo al tipo de proyecto es la herramienta que se utilizará, como lo muestra la figura 2.

El tema dependerá del objetivo del proyecto, a continuación el ejemplo de un esquema de los principales temas a desarrollar para la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgo Operativo:



La metodología que utiliza el despacho se muestra en la imagen siguiente:



Metodología del despacho.

COMPANIA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
1	¿Cuáles son los riesgos objetivos de negocio?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
2	¿Han definido los objetivos de administración de riesgos?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
3	¿De qué forma reflejan los riesgos asociados con el negocio?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
4	¿Ha definido los objetivos de la entidad jurídica/unidad de negocio? Si los objetivos implican riesgos, ¿se ha definido un plan de gestión de riesgos?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
5	¿Ha identificado KPI's de forma en que los objetivos de negocio estén alineados con los riesgos asociados con el negocio?		Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos
6	¿Qué riesgos crees que afectan las actividades de la Institución?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
7	¿Tienen identificadas las actividades de riesgo?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
8	¿Cuál es la estructura de la empresa?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
9	¿El personal de la empresa está capacitado para gestionar los riesgos?		Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
10				

Figura 1

Ver formato en Anexos, Matriz de Excel 1.

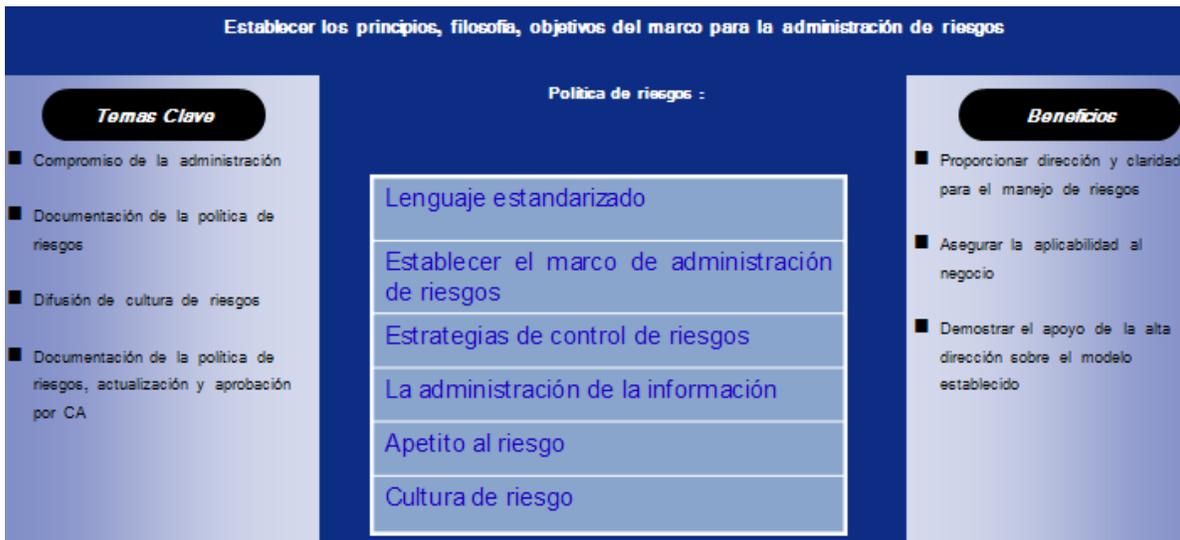
COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
1	¿Cuáles son los riesgos que identifican objetivos de negocio?			Organización
2	¿Han definido los objetivos específicos administración de riesgos?			Organización
3	¿De qué forma refleja el plan de negocio asociados con la estrategia propuesta?			Organización
4	¿Ha definido los objetivos específicos jurídica/unidad de negocio?			Organización
5	Si los objetivos implican cambios neces definido un plan de trabajo para lograr e objetivos?			Organización
6	¿Ha identificado KPI's que le permitan n en que los objetivos se han realizado?			Métodos
7	¿Están las diferentes entidades y unidad alineadas con los objetivos del negocio?			Organización
8	¿Qué riesgos crees que están asociado actividades de la Institución?			Organización
9	¿Tienen identificadas las áreas tomado			Organización
10	¿Cuál es la estructura organizacional de			Organización
11	¿Qué funciones clave son tercerizados ¿Tiene intención de realizar outsourcing (O Insource otra vez)			Organización

Ordenar de A a Z  
 Ordenar de Z a A  
 Ordenar por color  
 Borrar filtro de "Tipo de Análisis"  
 Filtrar por color  
 Filtros de texto

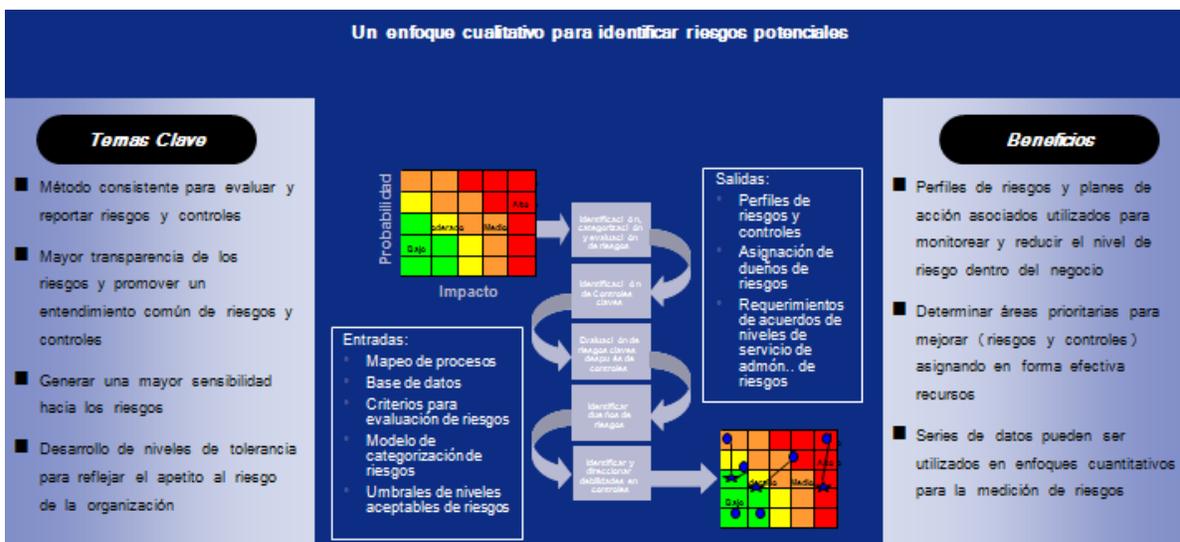
- (Seleccionar todo)
- Actividades de Análisis y Administra
- Actividades Tácticas y estratégicas
- Categorías de Riesgo
- Datos y Sistemas

Figura 2  
Ver formato en Anexos, Matriz de Excel 1

De esta manera y en conjunto con el cliente se determinan los principales temas a implementar, en este caso:



Y todo lo anterior se realizará utilizando una mecánica, metodología de riesgos.



La cual toma como principales insumos: Mapeo de procesos, bases de datos, criterios de evaluación de riesgos, modelos de categorización de riesgos y los umbrales de niveles aceptados de riesgos. Para obtener como productos finales: Perfiles de riesgos y controles asignación de dueños de riesgos, requerimientos de acuerdos de niveles de gestión de riesgos.

Las metodologías tendrán una variante que dependerá del producto final que el cliente este buscando, el proyecto girará en torno a ese tema pero con las mecánicas conocidas y practicadas en el sector financiero.

Los entregables, también tienen variaciones que son definidas por el cliente mismo, van desde informes, presentaciones, manuales, políticas internas, inventario de procesos, hasta cadenas de valor.

### **3.4. Diagnóstico del proceso de gestión de riesgos financieros**

Al inicio del proyecto de gestión de riesgos financieros es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la Institución a revisar para lo cual se siguen las acciones mostradas en el diagrama de flujo de la figura 3 de la página siguiente.

La información relacionada con la gestión de riesgos financieros se solicita en forma documentada como evidencia, la documentación que siempre se solicita a la Institución es la siguiente:

- Políticas y procedimientos
- Límites, objetivos y metas
- Designación de responsable de la Unidad de Administración Integral de Riesgos UAIR, estructura actual de este organismo
- Integración de Comités de Riesgos (CR)
- Manuales, actas o minutas de los CR
- Informes de auditoría interna y contraloría
- Reportes de medición de riesgos al cierre de cada mes durante un periodo considerado razonable (puede ser de un año a tres)
- Evidencia de las pruebas de contingencia, para medir la efectividad del plan respectivo.
- Programas de capacitación, así como constancias de la capacitación
- Manual del sistema de medición de riesgos
- Manuales de gestión de riesgos que incluya la metodología utilizada por la Institución
- Portafolio de inversión
- Comunicados entre la CNSF y la institución relacionado con temas de administración de riesgos
- Listado de los sistemas de almacenamiento, procesamiento y manejo de la información. Descripción de interfases

Realizándose como se muestra en el diagrama de la figura 4.

### Diagnostico de la situación actual de la Institución

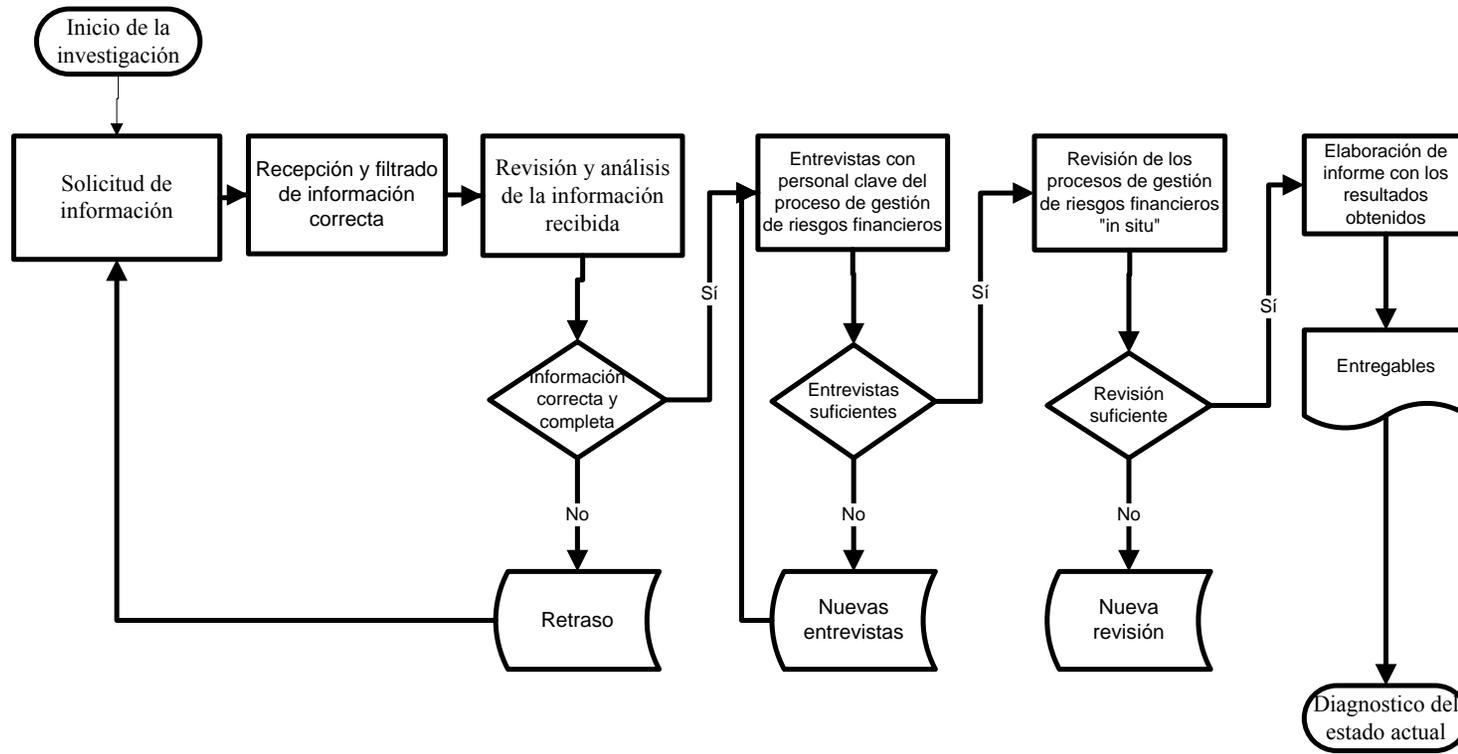


Figura 3

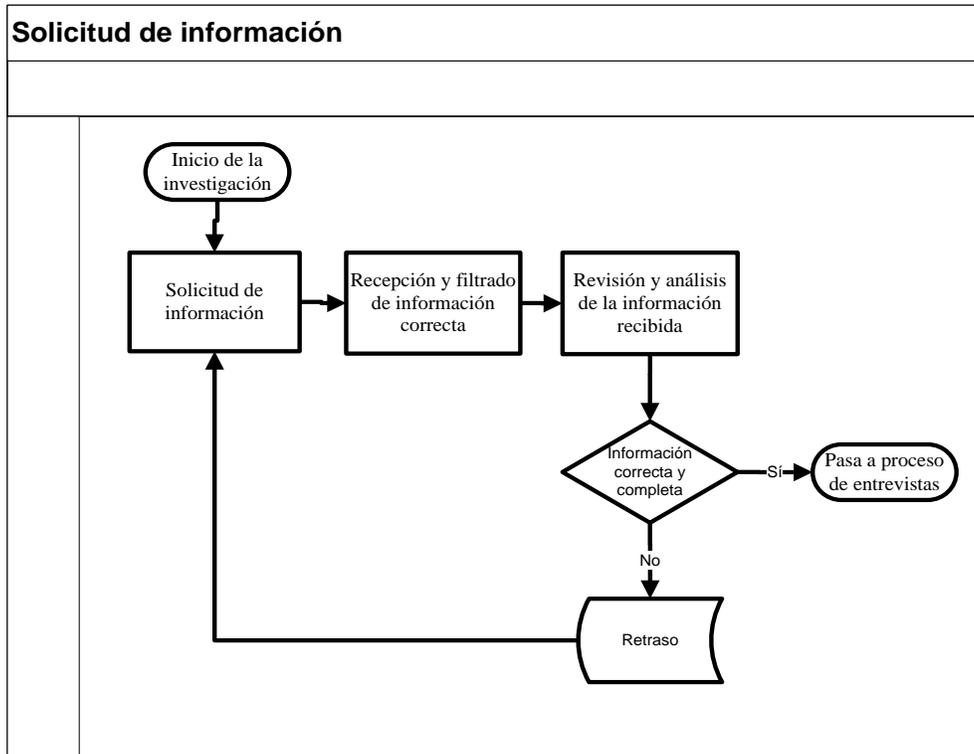


Figura 4

Por ejemplo, cuando la Institución proporciona evidencia documentada de la estructura organizacional se llenarían los siguientes rubros del sistema:

Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización

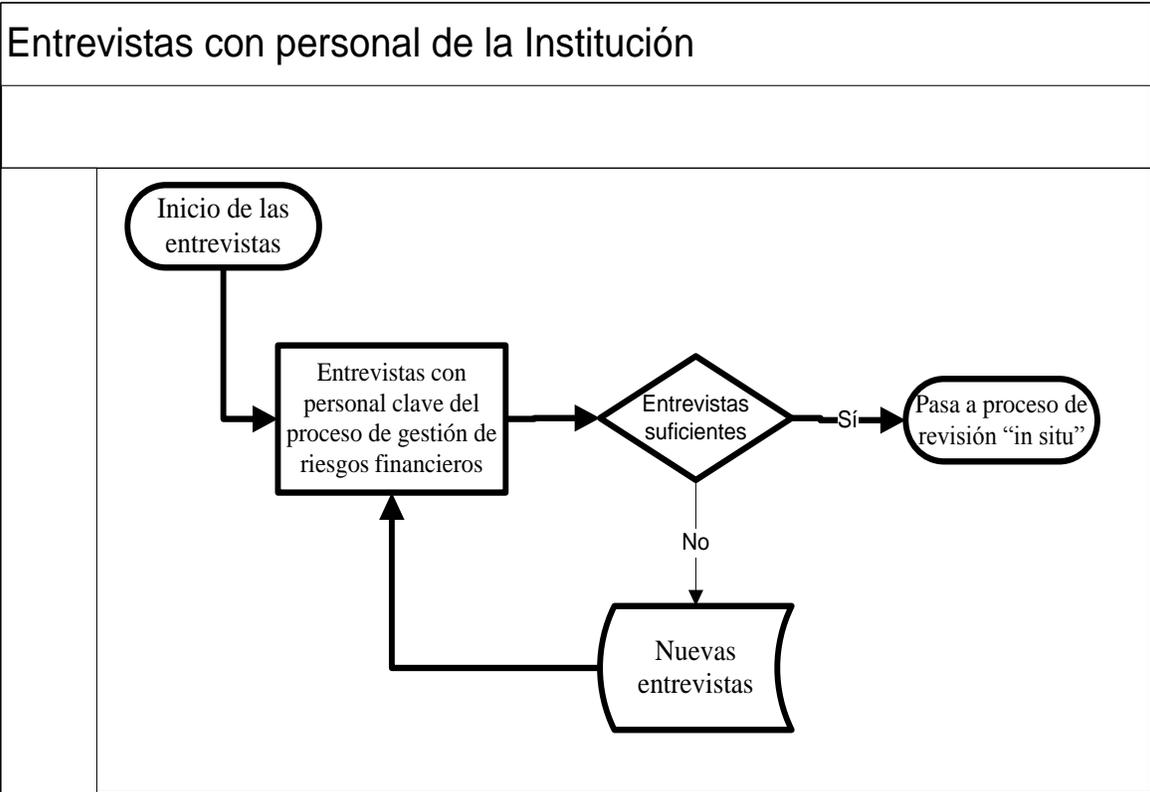
Las respuestas e información adicional se añaden en una columna que se inserta entre las columnas de Preguntas y División.

Posterior a la revisión de la información documentada se solicitan entrevistas con el personal clave del proceso de gestión de riesgos, con la finalidad de obtener entre otras cosas, la corroboración de la información documentada, que el personal de los procesos tenga conocimiento de procedimientos, así como sobre la importancia de una adecuada gestión de riesgos, detección de problemas entre áreas o deficiencias que son del conocimiento del personal y en algunos casos las propuestas de mejora por áreas o por individuos.

Las entrevistas que se solicitan son con las siguientes áreas como mínimo:

- Riesgos
- Inversiones
- Auditoría Interna y/o Contraloría
- Personal de *Front Office* responsable de la captura de operaciones y negociación de operaciones
- Personal de *Middle Office* responsable de registro y control de operaciones
- Personal de *Back Office* responsable de confirmación, registro y control de operaciones
- Personal de sistemas responsable de la operación del sistema de medición de riesgos y control de inversiones

Realizándose como se muestra en el siguiente diagrama:



Y continuando con el ejemplo se realiza el llenado en el sistema de las siguientes columnas R1 y R2, en las cuales se identifica a los responsables en primer y segundo término:

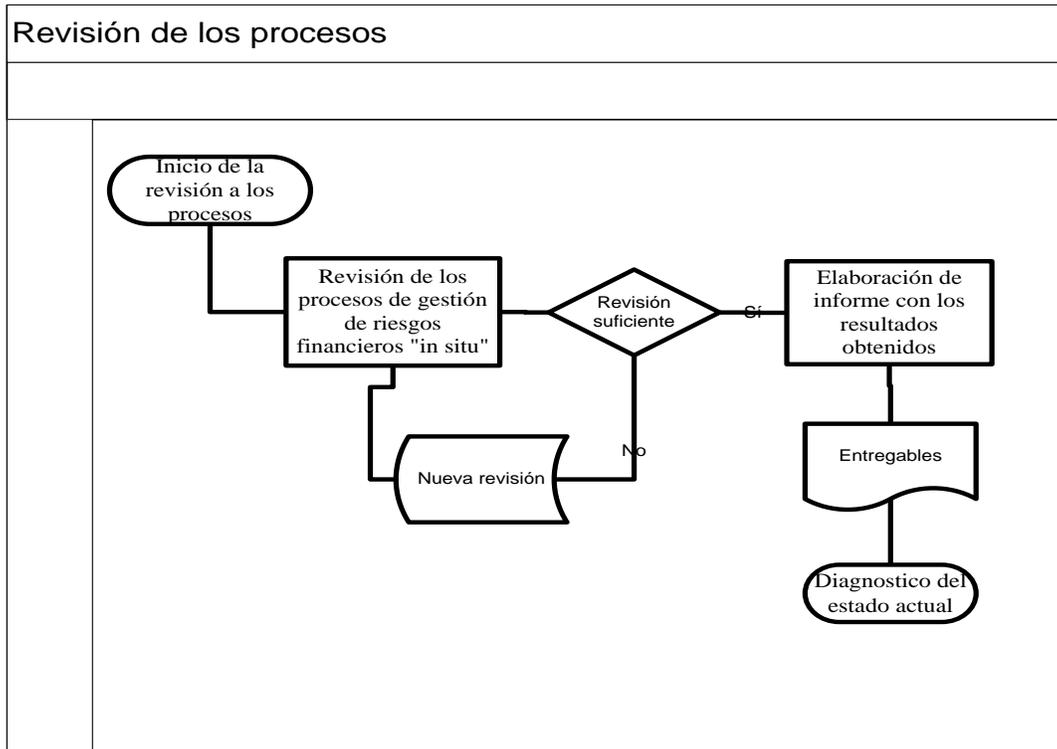
Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	
¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO	
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO	
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO	
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO	

En algunos casos será más de uno el responsable y deberá detallarse en el sistema.

Se solicitara asistir a las instalaciones para llevar a cabo una revisión de los procesos de gestión de riesgos financieros "in situ", en donde se busca verificar entre otras, lo siguiente:

- Que se midan los riesgos como se establece en sus manuales
- Que reciben información de las demás áreas como Contabilidad y Finanzas, en tiempo y forma
- Que los sistemas que utilizan, contienen información verídica y confirmada de su portafolio y áreas involucradas, de forma continua y rigurosa
- Que se realicen todos y cada uno de los reportes de acuerdo a los procedimientos y metodologías establecidas para las áreas de riesgos de mercado, crédito, liquidez, operativo y legal y que se presenten en concordancia con lo establecido.
- Que la Institución cuenta con la capacidad en sistemas para almacenar procesar y manejar la información para la gestión de riesgos
- Que él o los responsables de Información Financiera, se tengan identificados y controlados

Realizándose como se muestra en el diagrama siguiente:



Al concluir con todo lo anterior se puede contar con un diagnóstico enfocado hacia las exigencias o intereses del cliente en cuestión, este diagnóstico mostrará desde errores, problemas, deficiencias hasta propuestas de mejora.

En el ejemplo, posterior a la revisión “*in situ*” se llenan las siguientes columnas tituladas con los estados Actual y el Objetivo, que es el que se pretende alcanzar, quedando de la siguiente manera:

Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual	Objetivo
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO		Documentado	=
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		En proceso	Establecer
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Documentado	=
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	Conocimiento	Documentado
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Conocimiento	Documentado
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado

Con todo lo anterior, el proceso completo de gestión de riesgos financieros, tal como lo realiza el despacho consultor, se muestra en el siguiente diagrama de la figura 5.

Como se muestra en el diagrama los insumos principales son la información documentada, la información que se obtiene de las entrevistas al personal clave y la información que se obtiene de revisar el proceso tal como lo realiza la Institución.

El proceso en este diagrama es el análisis desarrollado por el despacho consultor en el análisis de la información documental, obtenida de las entrevistas y obtenida de la visita "*in situ*", todo este análisis se expondrá soportado en los resultados del sistema, la herramienta utilizada.

Y finalmente el resultado o el producto que se obtiene es el o los entregables que muestran los resultados analizados y propuestos por el despacho como los más importantes a destacar.

El formato del resultado del diagnóstico puede variar ya que se puede presentar de acuerdo a lo solicitado por el cliente como mapeo de procesos, bases de datos, criterios de evaluación de riesgos, modelos de categorización de riesgos y los umbrales de niveles aceptados de riesgos.

## Diagrama del proceso de gestión de riesgos financieros

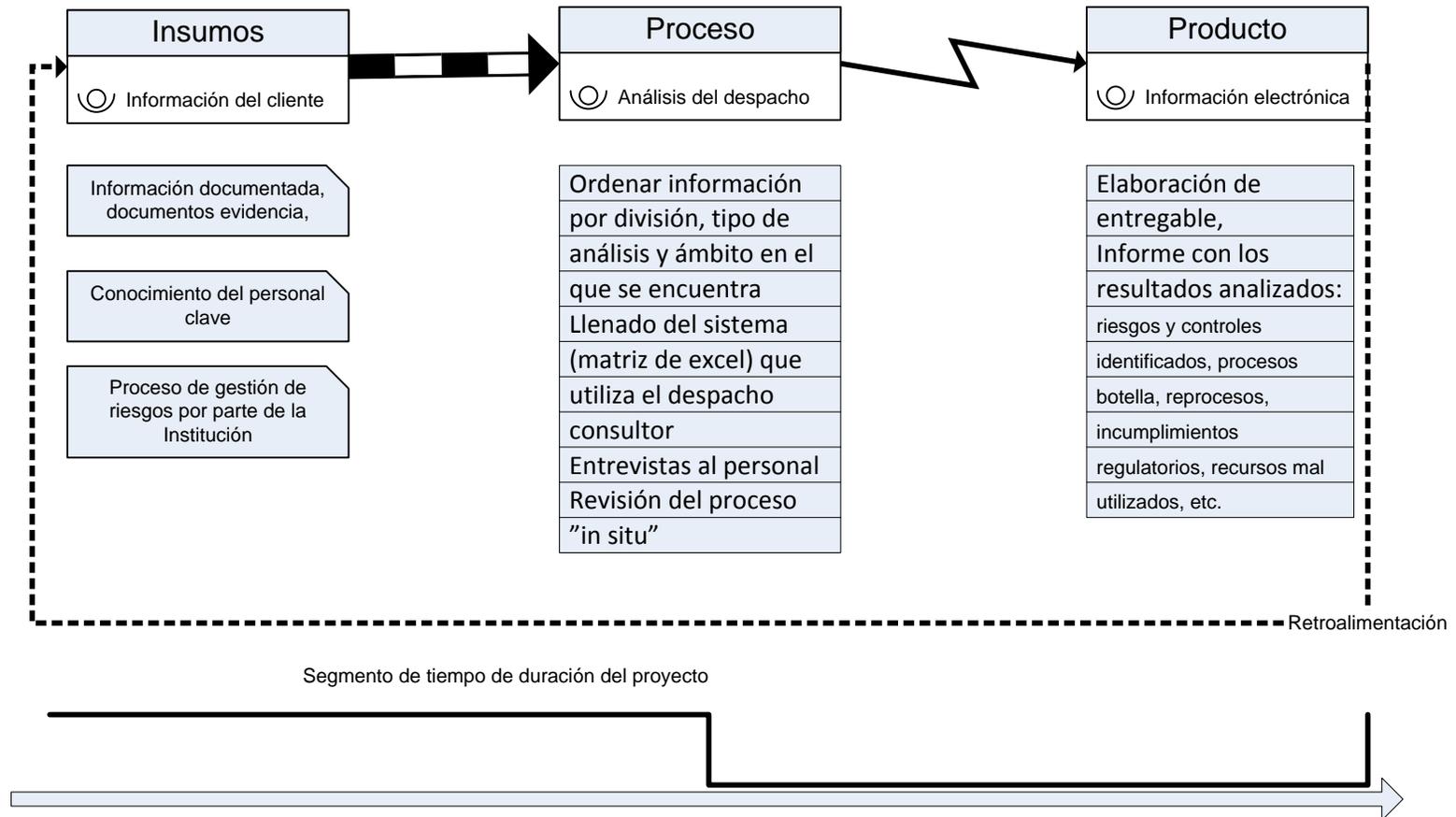


Figura 5

Enfocando el diagnóstico a las acciones a realizar para la obtención de:

- Mayores ventajas y accesos a los mercados mundiales
- Beneficios con agencias calificadoras
- Mayor control
- Incremento de ingresos
- Reducción de pérdidas
- Optimización de procesos
- Alineación con requerimientos regulatorios
- Confianza de los inversionistas

Finalmente el formato del diagnóstico dependerá de las exigencias del cliente y la importancia que le den al mismo, pudiendo ir desde un informe redactado en un documento no oficial hasta la presentación por parte del personal del despacho hacia niveles directivos de la Institución.

Como consecuencia del diagnóstico del proceso de gestión de riesgos financieros, presentado en este capítulo, a continuación se desarrollan las propuestas de mejora al mismo proceso, en el siguiente capítulo.

# CAPÍTULO

## 4

Recomendación de Mejoras al Proceso  
de Gestión de Riesgos Financieros

## 4. Recomendación de Mejoras al Proceso de Gestión de Riesgos Financieros

### 4.1. Descripción de Funciones Propuestas

En cuanto a la descripción de funciones del proceso de gestión de riesgos financieros nos referiremos a la importancia de identificar e indicar a la persona o departamento o área que es la encargada de realizar una actividad y tienen la responsabilidad de los resultados o informes generados.

Dentro de las funciones clave o más importantes dentro de los proyectos de riesgos financieros se tienen:

- Requerimientos del cliente
- Participantes del proceso
- Dueño del proceso
- *Stakeholders*

Requerimientos del cliente: Esto es lo que el cliente o Institución está solicitando, es lo que desea, quiere y espera obtener como resultado del proyecto. Generalmente los clientes expresan sus requerimientos en relación a características o cuestiones de tiempo, cantidad, adecuación para su uso, facilidad de utilización y percepciones de valor.

Se recomienda que estos requerimientos sean expresados en términos de los objetivos y/o metas de la Institución.

Participantes del proceso: Serán las personas que efectivamente llevan a cabo el proceso y que se espera sea personal especialista o conocedor del despacho y que cuente con experiencia en el proceso, se debe incluir en caso de ser necesario, el personal subcontratado y participante en el proceso mismo.

La lista de participantes en el proceso se puede hacer por nombre o por fase en la que estará asignado, teniendo en cuenta que esto se presenta más detallado a petición del cliente.

Dueño del proceso: Es la persona responsable del proceso y responsable de los resultados obtenidos, es considerado como la persona clave en la toma de decisiones y capaz de asignar los recursos de la organización a los participantes en el proceso y además se le considera como la voz del mismo en la organización.

Stakeholders: Son todas aquellas personas o áreas que no son proveedores, ni clientes ni responsables del proceso, pero que sin embargo tienen algún interés en el mismo y pueden perder o ganar en función de los resultados del proceso.

Casi todos los procesos tienen varios "*stakeholders*" como por ejemplo, los directores de otros departamentos, e incluso algunas entidades públicas.

La función de los participantes del proceso es de suma importancia, a continuación se describen su principales responsabilidades.

El gerente del proyecto tiene como principales funciones y tareas las siguientes:

1. Coordinar, programar, ejecutar y controlar actividades de consultoría en un campo profesional altamente especializado en proyectos de muy alta complejidad, con el fin de lograr los resultados asignados
2. Supervisar las actividades de un número elevado de expertos en distintas áreas profesionales
3. Programar y supervisar los estudios técnicos y/o científicos atinentes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones con su correspondiente debate
4. Dirigir y diseñar la puesta en marcha de relevamientos y diagnósticos de situación
5. Coordinar el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos
6. Elaborar directivas para el diseño de los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados
7. Coordinar los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados
8. Efectuar la definición del abordaje metodológico, diseño global y conceptual de los sistemas y/o proyectos
9. Realizar las pruebas correspondientes a los proyectos o tareas asignados
10. Elaborar los cronogramas de trabajo y determinar la asignación de tareas a los expertos y consultores
11. Dictar cursos y seminarios en las materias de su competencia

*Supervising* o Consultor A, tiene dentro de sus principales funciones y tareas las siguientes:

1. Programar, ejecutar y controlar actividades de consultoría en un campo profesional especializado en proyectos de alta complejidad con el fin de lograr los resultados asignados
2. Supervisar las actividades de un equipo de consultores de distintas categorías.
3. Diseñar metodologías y procedimientos para la realización de relevamientos y diagnósticos de situación
4. Definir pautas y criterios para la elaboración de estudios técnicos y/o científicos atinentes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones, con su correspondiente discusión
5. Efectuar el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos
6. Elaborar los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados
7. Elaborar los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados
8. Realizar las pruebas correspondientes a los proyectos o tareas asignados
9. Elaborar los programas de implementación de los trabajos asignados
10. Transferir conocimiento y técnicas al grupo de trabajo bajo su supervisión

*Senior*, o Consultor B, tiene como sus principales funciones y tareas las siguientes:

1. Planificar, ejecutar y controlar actividades de consultoría en un campo profesional especializado en proyectos de complejidad intermedia con el fin de lograr los resultados asignados
2. Efectuar relevamientos y diagnósticos de situación
3. Realizar los estudios técnicos y/o científicos pertinentes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones, con su correspondiente discusión
4. Efectuar el diseño detallado de sistemas, métodos, normas y procedimientos
5. Elaborar los manuales y la documentación relevante de los proyectos asignados
6. Elaborar los programas de capacitación y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados
7. Realizar las pruebas correspondientes a los proyectos o tareas asignados
8. Elaborar los programas de implementación de los trabajos asignados
9. Realizar las actividades de transferencia de conocimientos y técnicas en el marco de los programas definidos por la coordinación.

*Staff* o Consultor C

1. Ejecutar actividades de baja complejidad, con el fin de contribuir al logro de los resultados planeados
2. Participar en el relevamiento y diagnósticos de situación
3. Realizar los estudios técnicos y científicos de complejidad intermedia y en la elaboración de informes, propuestas y recomendaciones
4. Participar en el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos de complejidad intermedia
5. Elaborar manuales y/ documentación
6. Participar en la elaboración de los programas de capacitación y en la preparación del material de apoyo
7. Ejecutar actividades administrativas y de consultoría simples, con el fin de contribuir al logro de los resultados planeados
8. Brindar asistencia en las tareas de diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos de baja complejidad
9. Participar en la elaboración de los manuales simples

Además se debe contar con una persona de apoyo que vincule a los participantes con el despacho consultor, esta persona se le denomina asistente y dentro de sus principales funciones y tareas están las siguientes:

1. Brindar asistencia a los miembros del equipo de trabajo
2. Coordinar asistencia técnica
3. Coordinar reuniones
4. Recibir, tramitar, clasificar y archivar documentación corriente y confidencial
5. Elaborar notas e informes
6. Realizar labores de oficina en el despacho

## 4.2. Metodología

Es el conjunto de métodos que se siguen en cualquier investigación, la metodología o el método no debe ser visto como un ritual, ya que sólo tiene valor en el contexto de la propia investigación como un mecanismo de interrelación entre el sujeto y el objeto.

Los tipos en los que se desarrolla la investigación son sistemas definidos para obtener el conocimiento, atendiendo a diversos factores, por ejemplo:

Según la fuente de información:

- Investigación documental.
- Investigación de campo.

Según la extensión del estudio:

- Investigación censal.
- Investigación de caso.
  - Encuesta.

Según las variables:

- Experimental.
- Casi experimental.
- Simple y compleja.

Según el nivel de medición y análisis de la información:

- Investigación cuantitativa.
- Investigación cualitativa.
- Investigación cuali-cuantitativa.
- Investigación descriptiva.
- Investigación explicativa.
- Investigación inferencial.
- Investigación predictiva.

Según las técnicas de obtención de datos:

- Investigación de alta y baja estructuración.
- Investigación participante.
- Investigación participativa.
- Investigación proyectiva.
- Investigación de alta o baja interferencia.

Según su ubicación temporal:

- Investigación histórica.
- Investigación longitudinal o transversal.
- Investigación dinámica o estática.

Según el objeto de estudio:

- Investigación pura.
- Investigación aplicada.

Atendiendo a la fuente de información, la técnica de campo nos permitirá tener a la observación en contacto directo con el objeto de estudio, como lo mencionan Stephen Robbins y Mary Coulter: “El punto de vista de que podemos aprender tanto de la observación como de la experiencia directa se denomina teoría del aprendizaje social”<sup>26</sup>.

Y el autor Juan Carlos Leiva menciona que “Los métodos de investigación generalmente se agrupan en: observación, encuestas, grupo de enfoque y experimentos... La observación puede ser ejecutada propiamente por el investigador o por medios tecnológicos”<sup>27</sup>.

#### **4.2.1. Experiencia**

La experiencia es el cúmulo de aprendizaje obtenido de acontecimientos vividos y adquiridos en el tiempo a través de la práctica, y una metodología está diseñada para generar experiencias de aprendizaje, que posteriormente serán enriquecidas por una reflexión de quien describe. Por ello la metodología de trabajo de esta investigación incluirá a la experiencia como un segmento de gran importancia y por lo tanto se aprovechará el hecho de que cuento con la experiencia de trabajar en un despacho de consultoría, en el área de Financial Risk Management (FRM) o Gestión de Riesgos Financieros.

#### **4.2.2. Observación**

La observación es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano. Para que la observación tenga validez es necesario que sea intencionada e ilustrada (con un objetivo determinado y guiada por un cuerpo de conocimiento).

---

<sup>26</sup> Administración, de Robbins, Stephen y Coulter, Mary, México 2005, Ed. Pearson Educación, pag. 361

<sup>27</sup> Los emprendedores y la creación de empresas, compilador Juan Carlos Leiva Bonilla, Costa Rica 2007, Editorial Tecnológica de Costa Rica, pag. 194

Las modalidades de la observación son las siguientes:

Atendiendo a los medios utilizados:

- No estructurada
- Estructurada

Atendiendo al papel del observador:

- No participante
- Participante

Atendiendo al número de observadores:

- Individual
- Grupal.

Atendiendo al lugar donde se realiza:

- Vida real
- Laboratorio

El instrumento de observación se diseña según el objeto de estudio.

Objetivos de la observación

- Explorar. Precisar aspectos previos a la observación estructurada y sistemática.
- Reunir información para interpretar hallazgos.
- Describir hechos.

Requisitos al observar

- Delimitar los objetivos de la observación.
- Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.
- Comprobación continua.
- En la observación no participante el investigador es ajeno al grupo. Solicita autorización para permanecer en él, y observar los hechos que requiere.
- La observación simple no controlada se realiza con el propósito de "explorar" los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación.

De esta manera la metodología de trabajo de esta investigación incluirá a la observación como un factor importante.

### 4.3. Resultados del diagnóstico

Como resultado del análisis al proceso de gestión de riesgos financieros se obtiene datos e información de la situación en la que se encuentra la Institución al momento de la revisión los cuales se obtienen del sistema utilizado y siguiendo el ejemplo el sistema proporciona los siguientes resultados mostrados en la figura 6.

En esta parte se deberá enfocar a los resultados de las últimas columnas, de esta manera tenemos que en la columna titulada "GRALES" se especifica en que proceso se encuentra la actividad que responde a la pregunta inicial, la columna nombrada "RISK" se determina a que área del despacho atañe su estudio y la columna "Área" determina a qué tipo de riesgo impacta el resultado obtenido y finalmente la columna "Coments" se agrega una pequeña descripción que ayude al consultor a la determinación y análisis final.

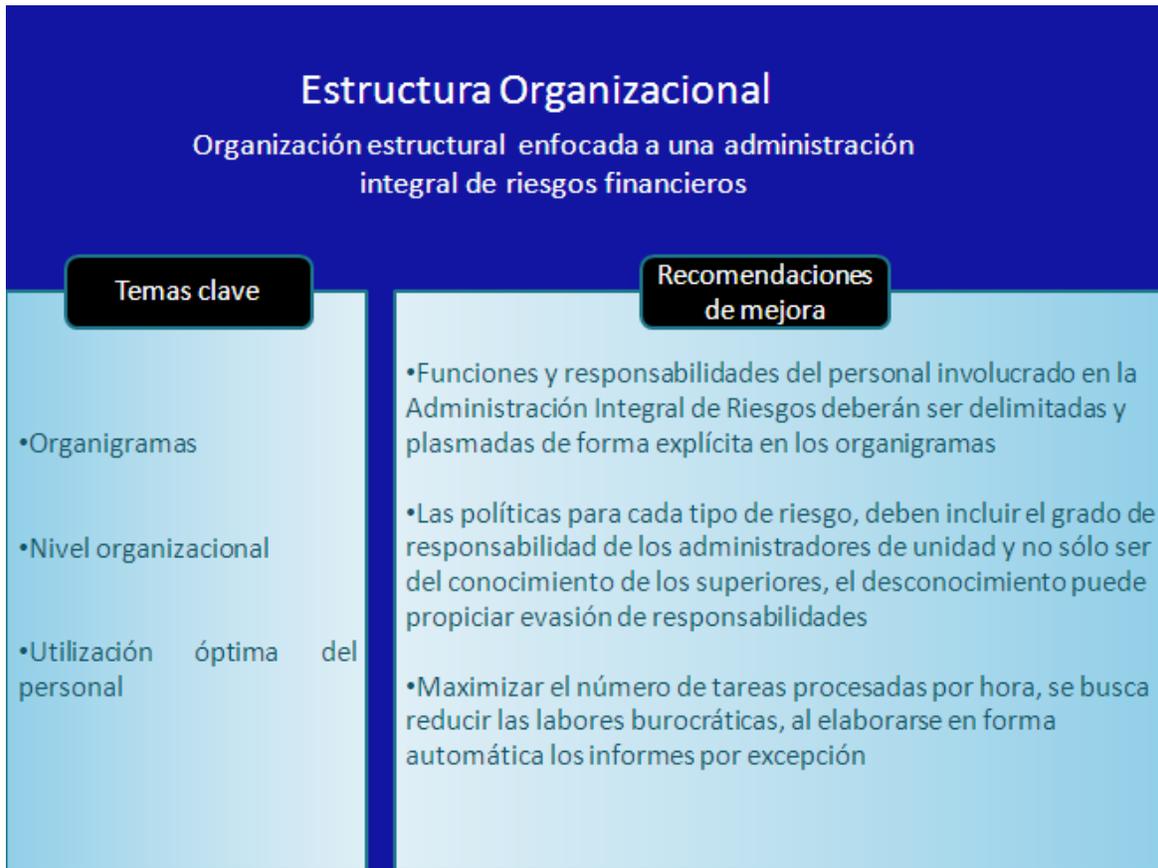
GRALES	RISK	Area	Coments
Propuesta	FRM	OP	se cuenta con organigramas y se tienen publicados en su red
Desarrollo	FRM	OP	Se tienen identificadas las funciones que son tercerizadas
Propuesta	FRM	OP	departamentos son incluyentes en la gestión de riesgos
Desarrollo	FRM	OP	Se tienen delimitadas las acciones estrategicas
Propuesta	FRM	OP	No se tienen empresas afiliadas, se cuenta con sucursales
Desarrollo	FRM	OP	En los organigramas no esta delimitado el grado de responsabilidad
Desarrollo	FRM	OP	Las funciones estan con forme a normatividad
Propuesta	FRM	OP	Se considera total independencia entre las unidades

En el ejemplo, se obtiene entre los resultados la palabra "Propuesta" la que representa que el despacho consultor tiene una propuesta de mejora en este rubro y la palabra "Desarrollo" especifica que la Institución tiene en desarrollo esta actividad o ya se encuentra desarrollada; en la siguiente columna se marca con FRM que se refiere al área del despacho "*Financial Risk Management*"; en la siguiente columna se marca "Op" que es el área de riesgo operativo, al que atañen las preguntas realizadas y la última columna variara en lo contenido ya que contiene una explicación corta que apoye al consultor en el resultado final.

Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual	Objetivo	Grales	RISK	Area	Coments
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	se cuenta con organigramas y se tienen publicados en su red
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		En proceso	Establecer	Desarrollo	FRM	OP	Se tienen identificadas las funciones que son tercerizadas sin embargo no estandocumentadas y no son del total
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	Se tiene conocimiento de que departamentos son incluyentes en la gestión de riesgos aún cuando no
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	Se tienen delimitadas las acciones estratégicas
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	no se tienen empresas amadas, se cuenta con sucursales que no son consideradas como otras empresas
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	delimitado el grado de responsabilidad, estos se identifican en las valuaciones de puestos y solo
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	Las funciones están con forme a normatividad y reguladores nacionales e internacionales
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	Se considera total independencia entre las unidades
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	Se tienen identificados los grupos de control de riesgos el depto de metodos y proceimientos resguarda la

Figura 6

Únicamente considerando los datos del ejemplo se pueden dar los siguientes resultados como diagnóstico del análisis realizado:



La explicación amplia es la siguiente:

Dentro del marco conceptual de la Administración Integral de Riesgos, las funciones y responsabilidades del personal involucrado en la Administración Integral de Riesgos deberán ser delimitadas y plasmadas de forma explícita en los organigramas, se recomienda agregar anexos que contengan el detalle por escrito y sea del conocimiento de los involucrados.

Las políticas para cada tipo de riesgo, deben incluir el grado de responsabilidad de los administradores de unidad y no sólo ser del conocimiento de los superiores, el desconocimiento puede propiciar evasión de responsabilidades.

El tener identificadas estas responsabilidades mejorará el tiempo de respuesta, minimiza el tiempo de respuesta de los usuarios, así como el tiempo de regreso, minimiza el tiempo que deben esperar los usuarios para obtener sus resultados.

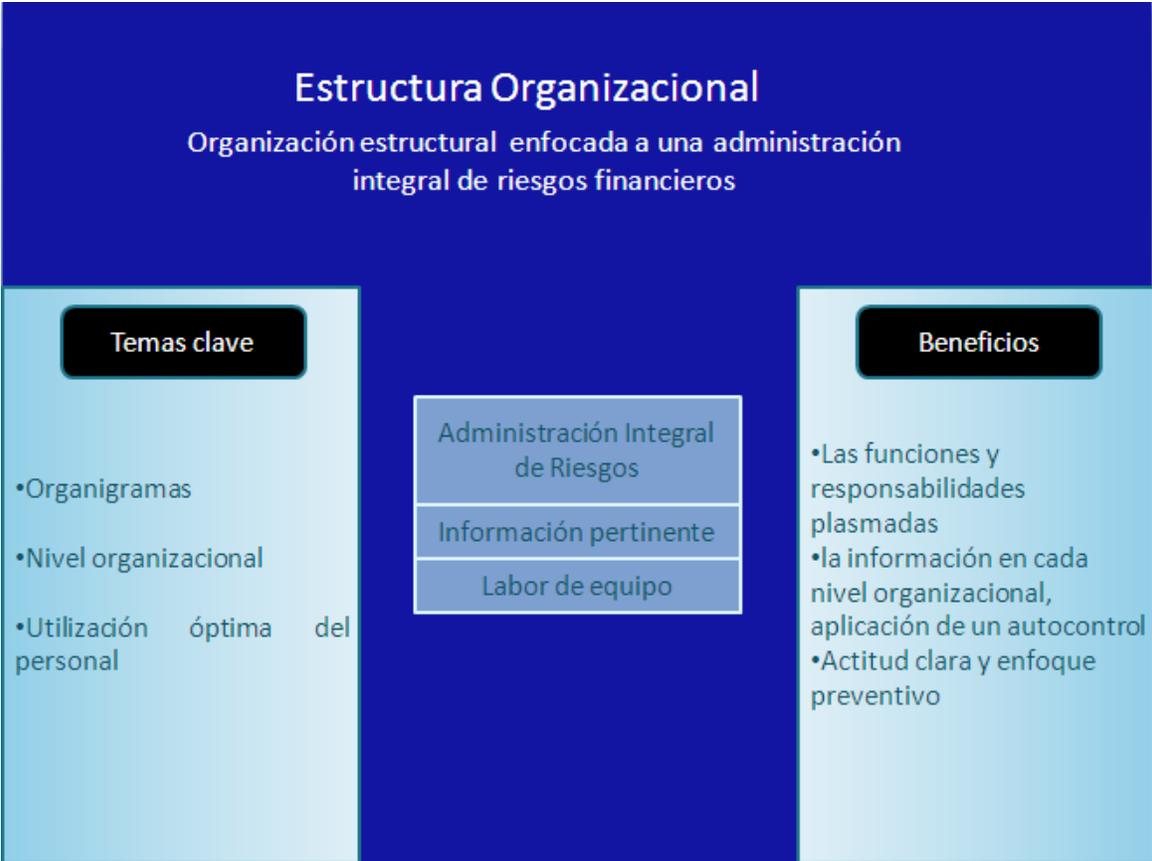
Además de maximizar el número de tareas procesadas por hora, se busca reducir las labores burocráticas, al elaborarse en forma automática los informes por excepción.

Se propone de igual manera contar con la información pertinente a cada nivel organizacional, evitando los informes prolongados y carentes de enfoque, con lo que se permitirá la aplicación de un autocontrol, de forma de que los supervisores y hasta los propios empleados puedan controlar sus propias tareas y el cumplimiento que se hace de las disposiciones vigentes.

Permitir una utilización óptima del personal, al reducir la cantidad de personal destinado a tareas de inspecciones y verificaciones.

Esta forma de control, desarrolla una labor en equipo, donde se adopta una clara actitud y enfoque preventivo, además desarrolla una labor de análisis preventivo, al meditar sobre los diversos tipos de riesgos y ponderar los mismos en función a su significancia.

De esta manera se pueden identificar los siguientes beneficios:



El despacho propone además apoyar a través de un curso de capacitación y actualización consistente en impartir una serie de cursos sobre Administración Integral de Riesgos. Se sugiere, para efectos didácticos, que los cursos se impartan en la siguiente modalidad:

Al personal designado para participar en este esfuerzo de capacitación, se le proporcionará instrucción en materia de los módulos, así como el material correspondiente, el cual no podrá ser reproducido a terceros distintos a los participantes inscritos que nos sean notificados.

Asimismo, recibirán material y la impartición del entrenamiento, en idioma Español, el cual contendrá archivos en Excel con casos prácticos. Los ejemplares del material, se someterán en papel a su atención o de a quien usted considere y estarían destinados exclusivamente para uso de personal de la Institución, sin la posibilidad de reproducirlo o diseminarlo a terceros distintos a los participantes designados.

Lo anterior se presenta en un informe completo y por escrito que se complementa con la presentación y explicación a detalle de los datos, la información se puede presentar en diapositivas o un informe escrito o ambos, además de las estadísticas y resultados de la matriz.

#### **4.3.1.1. Definición de los problemas encontrados**

Al utilizar el sistema de gestión de riesgos financieros se encontraron algunas deficiencias o debilidades que se pueden traducir en oportunidades de mejora del proceso mismo, los problemas encontrados son los siguientes:

- Las columnas de comentarios, las cuales contienen información esencial para el análisis no se pueden filtrar ni ubicar de forma rápida, es necesario volver a revisar o tener una excelente memoria para recurrir a estos datos.
- Utilizar otras formas de agrupación (por ejemplo las cabeceras o columnas) no son posibles ya que esto podría interferir con la flexibilidad con respecto a la clasificación.
- Todas las preguntas están numeradas, sin embargo estos números sirven únicamente para identificar las preguntas y su orden no es importante ni útil en este caso.
- Las preguntas no se entienden en negrita a ser sub-preguntas de una pregunta en negrita ciertas. Para las preguntas en negrita no es posible realizar un filtrado ya que la herramienta Excel no identifica este tipo de formato como un filtro posible.
- Lo mismo sucede con las "preguntas clave", pues se encuentran escritas en rojo y con negritas.
- Se pueden agregar preguntas sin que se tenga un marcador que indique cuales son estas nuevas preguntas y pueden agregarse sin sentido pudiendo alterar el contexto del cuestionamiento.

Los principales problemas detectados en el sistema, son de agrupación rápida para la posterior selección y filtrado a un determinado grupo y marco de gestión, buscando diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, con una visión integral y comprensiva de la Institución (cliente); la forma en la que está estructurado el sistema, dificulta esta parte del proceso y sobretodo la parte del proceso en donde se agregan comentarios dentro del sistema.

Cuando el análisis, las entrevistas y la revisión del proceso “in situ” termina, la columna de comentarios podrá visualizarse muy extensa, lo cual hará un tanto problemático y hasta lenta la ubicación de datos o hechos trascendentales y se deberá recurrir a la revisión completa de la información contenida en la herramienta, la rememoración e incluso los reprocesos, es decir, confirmar datos o volver a verificar evidencia documentada.

Adicional a esto se puede caer en el hecho de tener que compartir información no explícita en el sistema, con los compañeros del equipo de trabajo, ya que cada miembro del equipo participa en diferentes partes del análisis y resulta difícil que todos conozcan todos los detalles de la Institución o del proyecto.

#### **4.3.1.2. Hipótesis**

Si se utiliza este proceso se mejorará la eficiencia y eficacia del sistema utilizado en el proceso de gestión de riesgos financieros a través de la adecuación y agregación de una matriz térmica, la adhesión de una nueva forma de agrupación atendiendo a áreas o departamentos y la instauración de una inserción de nuevas preguntas con números a un segundo nivel, las cuales son totalmente compatibles con el ambiente Excel y los resultados de la utilización lograrán decrecer los problemas detectados.

De esta manera en el sistema la agrupación será más rápida para la posterior selección y filtrado a un determinado grupo y marco de gestión, buscando diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros con una visión integral y comprensiva de la Institución (cliente).

Se logrará una agrupación rápida que servirá al despacho para la posterior selección a un determinado grupo y marco de gestión, sin perder el enfoque de mecanismos de cobertura a los riesgos financieros con una visión integral y comprensiva de la Institución (cliente).

Y además se podrán identificar las nuevas preguntas más fácilmente al final del proyecto y servirán posteriormente en los siguientes proyectos sin alterar el orden del sistema en sí.

#### **4.3.1.3. Objetivo**

El objetivo primordial, es plantear recomendaciones de mejoras administrativas al proceso de gestión de riesgos financieros que realiza el despacho consultor y de esta manera proporcionar una herramienta útil para el logro adecuado de proyectos dentro de la consultoría.

Con esto también se busca demostrar la eficacia de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso de la carrera de Licenciado en Administración.

Este trabajo de investigación busca proponer mejoras al proceso de gestión de riesgos para incrementar la productividad en una empresa dedicada a la consultoría al sector financiero y hacer una aportación en el aspecto de aplicación y funcionalidad del proceso descrito.

En este caso el despacho consultor cuentan con las herramientas o metodologías para funcionar, mantenerse; sin embargo la investigación descubrió algunas fallas de tal proceso y ésta tiene como objetivo eficientar su empleo, al proponer mejoras que harán de la herramienta o metodología sea más adecuada y eficiente logrando de esta manera alcanzar los objetivos particulares de dichos proyectos de consultoría.

#### **4.3.1.4. Investigaciones Exploratorias**

Dentro del proceso de gestión de riesgos financieros se tienen entre otros objetivos principales, los siguientes:

- Ejecución, que todos los procesos considerados para el análisis deben poder ejecutarse.
- Eficacia, mantener ocupados los recursos con los que se cuentan, dentro del mismo proceso, para que el 100% del tiempo se cumpla.
- Tiempo de respuesta, cumplir con fecha de entrega convenida con la Institución (cliente).
- Tiempo de regreso, minimizar el tiempo que debe esperar el equipo de trabajo para obtener sus resultados, es decir, actividades entre los miembros.
- Rendimiento, optimizar las tareas de manera coordinada entre los miembros del equipo de trabajo.

Actualmente el sistema se encuentra estructurado de tal manera que los resultados obtenidos muestran a los objetivos de eficacia, tiempo de respuesta, tiempo de regreso disminuidos, por lo que el hacer uso de otras herramientas que mejoren el sistema son validas, siempre y cuando hagan más útil la herramienta y no la hagan más compleja, se busca mejorar como se menciono el objetivo del proceso de gestión de riesgos financieros.

Para lo anterior se debe tomar en cuenta la metodología de matriz térmica, la cual consiste en lo siguiente:

##### La Matriz Térmica

Constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

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

Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Proceso de Gestión de Riesgos Financieros.

Además se considera como una herramienta que apoya la imperiosa necesidad de accionar los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de datos e información obtenida a través de investigaciones, incluso esta herramienta es mayormente utilizada en los análisis de riesgos y controles inherentes a un proceso o procedimientos previamente determinados.

A lo anterior debe sumarse la necesidad de verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores al proceso mismo.

El constante uso del sistema en diferentes proyectos e instituciones a llevado a la búsqueda de instrumentos que permitan, como se menciona antes: suprimir y / o disminuir significativamente los datos e información obtenida.

El uso o adecuación de un agregado matricial en el sistema permite un examen riguroso acerca del cumplimiento tanto de normas externas, como de normativas y políticas internas, además verifica la correcta utilización de los demás instrumentos de control, constituyéndose en una herramienta integradora de la gestión consultora.

Entre los principales beneficios encontramos:

- Ahorrar costos en materia de auditorías, controles e inspecciones, las cuales son consideradas como actividades sin valor agregado para el cliente final, y sólo con valor agregado para el despacho consultor, razón por la cual debe ser efectuada con la máxima eficiencia.
- Que los miembros del equipo de trabajo se concentren en dos tareas fundamentales: la revisión, recopilación análisis y verificación de información.
- Reducir o eliminar los posibles reprocesos, al elaborarse en forma automática los valores que se le asignarán u otorgaran, aunado a esto se podrá contar con la información pertinente a cada parte del proceso mismo, evitando pérdida de tiempo o retraso en el proceso y pérdida de enfoque.
- Se evita también el olvido y la comisión de errores, provocadas por la ejecución de actividades de control carentes de sistematicidad, así como se evita la fuga de recursos, producto de errores, incumplimientos, ausencia de control interno, entre otros.
- Mayor concentración en las labores de análisis.

- Desarrollo de un control continuo, de manera tal que los diversos responsables de la organización cuenten con información actualizada en tiempos reales de trabajo, sobre el cumplimiento de tiempos en el proceso mismo.
- Permitir la aplicación del autocontrol, de forma de que los supervisores y hasta los propios miembros del equipo de trabajo puedan controlar sus propias tareas y el cumplimiento de sus asignaciones.
- Permitir una utilización óptima del personal, al reducir la cantidad de personal destinado a tareas de revisiones, reprocesos y verificaciones.
- Se gestiona una forma de control, que es más importante aún que la planificación en sí misma, desarrolla una labor en equipo, donde se adopta una clara actitud y un enfoque claro de eficiencia y eficacia.
- Desarrolla además una labor de análisis preventivo, al meditar sobre la información analizada y ponderar la misma en función a su significatividad.

La matriz térmica puede ser aplicada de forma manual tanto como por medio de la utilización de software. La utilización mediante sistemas de cómputo potencia sus capacidades y rapidez.

#### Funcionamiento básico de la matriz térmica.

La estructura de la matriz consta de cinco posibles casilleros horizontales por otros cinco casilleros verticales, es decir, cinco por cinco; los cuales mostraran el valor asignado en cada uno de ellos del menor al mayor en ambos sentidos horizontal y vertical.

El término “térmica” se refiere a que también es de fácil visualización al asignársele colores que van en forma creciente del verde al rojo, teniendo el color rojo como el crítico o con mayor problema y el verde como el de menor problema o mejor realización.

En la matriz térmica la valorización implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

En general este tipo de evaluación se utiliza cuando lo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros.

En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo. La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice.

La matriz térmica se aplica a todos los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo los computadores personales y las redes, basándose en la filosofía de que los recursos necesitan ser administrados por un conjunto de procesos naturalmente agrupados para proveer la información pertinente y confiable que requiere una organización para lograr sus objetivos.

De esta manera en la valorización se asignan calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5, quedando: bajo (1), moderado (2), medio (3), alta (4) y crítica (5), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad.

En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de esquema de valorización en función de la probabilidad e impacto:

I m p a c t o	Critica					
	Alta					
	Medio					
	Moderada					
	Bajo					
		Bajo	Moderada	Media	Alta	Critica
		<b>Probabilidad</b>				

En el sistema, la determinación de la “probabilidad” se referirá a “Ejecución”, es decir, el grado en que la Institución ejecuta el proceso o ejecuta la pregunta a la que se haga referencia dentro del sistema y la determinación de (impacto) se referirá al “Conocimiento” que el personal del área tenga del tema que se esté tratando.

De esta manera al eje horizontal se le asignarán los valores de ejecución y al eje vertical los valores de conocimiento, ambos por parte de la Institución analizada, quedando de la siguiente manera:

C o n o c i m i e n t o	Critico					
	Alto					
	Intermedio					
	Moderado					
	Bajo					
		Baja	Moderada	Intermedia	Alta	Critica
		Ejecución				

Como se puede ver, la identificación de puntos crítico es visualmente fácil, incluso este tipo de datos se pueden presentar al cliente ya que en muchas ocasiones, el cliente prefiere visualizar mejor los datos generales y esta es una excelente manera de hacerlo.

En el sistema se aplica la matriz térmica en la columna anterior a los comentarios y atendiendo a las valorizaciones hechas y agrupándolas en casilleros por sus siglas y la intersección de las casillas, quedando como sigue:

CB	CM	CI	CA	CC
AB	AM	AI	AA	AC
IB	IM	II	IA	IC
MB	MM	MI	MA	MC
BB	BM	BI	BA	BC

El significado de las letras es la primera letra de los valores de conocimiento combinada con la primera letra del valor de ejecución, quedando como se presenta en el siguiente cuadro de la figura 7.

Agregando esta matriz al sistema se procede a realizar el análisis y al mismo tiempo que se reúne toda la información se otorga una calificación en la columna perteneciente a la matriz térmica y al finalizar el llenado del sistema se puede agrupar utilizando esta mejora.

<b>Conocimiento - Ejecución</b>		
Bajo-Baja	BB	
Bajo-Moderada	BM	
Moderado-Baja	MB	
Moderado-Moderada	MM	
Bajo-Intermedia	BI	
Moderado-Intermedia	MI	
Intermedio-Moderada	IM	
Intermedio-Baja	IB	
Bajo-Alta	BA	
Alto-Baja	AB	
Intermedio-Intermedia	II	
Moderado-Alta	MA	
Alto-Moderada	AM	
Bajo-Crítica	BC	
Critico-Baja	CB	
Intermedio-Alta	IA	
Alto-Intermedia	AI	
Moderado-Critica	MC	
Critico-Moderada	CM	
Intermedio-Critica	IC	
Critico-Intermedia	CI	
Alto-Alta	AA	
Alto-Critica	AC	
Critico-Alta	CA	
Critico-Critica	CC	

Figura 7

Así tenemos que posterior a la agrupación por tema o tópico, se hace un filtrado dentro del sistema por casillas que tengan color rojo o valores críticos y altos y así sucesivamente de acuerdo a lo establecido en los cuadros anteriores.

La evaluación o valorización de la ejecución y conocimiento, son puntos bastante importantes para el buen funcionamiento de una Institución así como también para el aseguramiento de su supervivencia en el mercado, es por ello que la escala de valorización deberá ser presentada al cliente antes de su aplicación para acordar el modo de evaluar el análisis a realizar y de esta manera el resultado del análisis tendrá un criterio uniforme, siempre enfocado hacia una Administración Integral de Riesgos.

Adicional a esto el despacho consultor contará con una herramienta automatizada, para evaluar de manera ágil y consistente el cumplimiento de los objetivos del proceso de gestión de riesgos financieros y contribuir al logro de los objetivos del proyecto.

Además de la matriz térmica se estimula a que en caso de que se agreguen preguntas, estas se adhieran posteriormente a otras de similar contexto, y esto se debe cuidar por que se pueden entender estas preguntas agregadas sin el contexto de las anteriores, lo cual es necesario para que se tenga la libertad de ordenar y filtrar tantas veces como el usuario considere necesario.

Adicional a esto se debe insertar en la columna de numeración las siglas que indique que la pregunta fue agregada, se sugiere “Add” por contener una menor cantidad de letras, en el ejemplo el análisis final quedaría como se presenta en la figura 8.

Como se puede observar se han eliminado las columnas “actual” “objetivo” “generales” los cuales se consideran no son tan necesarias para el análisis y esto resultará en ahorro de tiempo, además la información está contenida en el espacio para los comentarios.

En el resultado del análisis se tomarán en cuenta las celdas con mayor grado crítico, en este caso las de color coral o Alto-Intermedio “AI”, en el ejemplo son los mostrados en la figura 9; posteriormente se atenderá a las casillas de color naranja o Alto-Moderado “AM”, en el ejemplo son los mostrados en la figura 10.

Y las casillas que atienden a colores con un menor grado crítico, no serán tomadas en cuenta como opciones de mejora necesarias, dado como se menciona su bajo grado crítico, en el ejemplo solo son los mostrados en la figura 11.

Y se llegará al resultado en un menor tiempo sin la necesidad de una nueva revisión completa de la información contenida en la columna de comentarios, la rememoración por parte de los miembros del equipo de trabajo e incluso los reprocesos, es decir, confirmar de nuevo datos con los usuarios o volver a verificar evidencia documentada.

De igual manera dentro del sistema utilizado por el despacho en el proceso de riesgos financieros, se encuentra una que no es posible utilizar otras formas de agrupación en las cabeceras o columnas y esto interfiere con la flexibilidad con respecto a la clasificación y por ende una realización rápida y eficiente.

Lo que se busca es lograr una agrupación rápida que servirá al despacho para la posterior selección a un determinado grupo y marco de gestión, buscando con esto diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros con una visión integral y comprensiva de la Institución (cliente).

Para lo cual se propone, además de la estructura que se tiene, otra forma en la que se delimita el campo de acción atendiendo al área a entrevistar, o revisar, partiendo del hecho que en la mayoría de las Instituciones del sector financiero se estructuran por áreas como: Inversiones, Auditoría, Contabilidad y Riesgos.

De esta manera se tiene que el sistema se encontraba de la siguiente manera, como lo muestra la imagen de la figura 12.

En donde se puede delimitar por la columna de “Ámbito”, en el sistema esta delimitación atiende a: datos, métodos, procesos, organización, sistemas; tal como se muestra en la imagen de la figura 13.

Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments	
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO		AM	FRM	OP	se cuenta con organigramas y se tienen publicados en su red
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		IM	FRM	OP	Se tienen identificadas las funciones que son tercerizadas sin embargo no estandocumentadas y no son del total
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	MM	FRM	OP	Se tiene conocimiento de que departamentos son incluyentes en la gestión de riesgos aún cuando no
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	AI	FRM	OP	Se tienen delimitadas las acciones estratégicas
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM	OP	NO se tienen empresas afiliadas, se cuenta con sucursales que no son consideradas como otras empresas
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	AI	FRM	OP	delimitado el grado de responsabilidad, estos se identifican en las valuaciones de puestos y solo
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM	OP	Las funciones están conforme a normatividad y reguladores nacionales e internacionales
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM	OP	Se considera total independencia entre las unidades
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM	OP	Se tienen identificados los grupos de control de riesgos el depto de metodos y procedimientos resguarda la

Figura 8

Ver formato completo en Anexos Matriz de Excel 2

Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments	
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	AI	FRM	OP	Se tienen delimitadas las acciones estrategicas
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	AI	FRM	OP	delimitado el grado de responsabilidad, estos se identifican en las valuaciones de puestos y solo Las funciones estan con tome a
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM	OP	normatividad y reguladores nacionale e internacionales
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM	OP	Se tienen identificados los grupos de control de riesgos el depto de metodos y proceimientos resguarda la

Figura 9

Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments	
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO		AM	FRM	OP	se cuenta con organigramas y se tienen publicados en su red
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM	OP	NO se tienen empresas amiaadas, se cuenta con sucursales que no son consideradas como otras empresas
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM	OP	Se considera total independencia entre las unidades

Figura 10

Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		IM	FRM OP	Se tienen identificadas las funciones que son tercerizadas sin embargo no estandocumentadas y no son del total
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	MM	FRM OP	Se tiene conocimiento de que departamentos son incluyentes en la gestión de riesgos aún cuando no

Figura 11

Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual	Objetivo	Grales	RISK	Area	Coments
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	se cuenta con organigramas y se tienen publicados en su red
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		En proceso	Establecer	Desarrollo	FRM	OP	Se tienen identificadas las funciones que son tercerizadas sin embargo no estandocumentadas y no son del total
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	Se tiene conocimiento de que departamentos son incluyentes en la gestión de riesgos aún cuando no
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	Se tienen delimitadas las acciones estratégicas
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	No se tienen empresas afiliadas, se cuenta con sucursales que no son consideradas como otras empresas
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	delimitado el grado de responsabilidad, estos se identifican en las valuaciones de puestos y solo las funciones están conforme a
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	normatividad y reguladores nacionales e internacionales
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP	Se considera total independencia entre las unidades
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP	Se tienen identificados los grupos de control de riesgos el depto de metodos y procedimientos resguarda la

Figura 12

Preguntas	Divisió	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?				CEO		Documentado
¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Inso otra vez)				CFO		En proceso
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?				CFO	CRO	Documentado
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?				CEO	CFO	Conocimiento
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?				CRO		Documentado
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama				CFO	CRO	Conocimiento
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgos?				CRO		Conocimiento
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de decisiones y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)				CRO		Documentado
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgos en las unidades de negocio?				CRO		Conocimiento
El equipo de modelación es parte de otra unidad de negocio?						

Ordenar de A a Z  
 Ordenar de Z a A  
 Ordenar por color ▶  
 Borrar filtro de "Ambito"  
 Filtrar por color ▶  
 Filtros de texto ▶

- (Seleccionar todo)
- Datos
- Métodos
- Métodos/Proceso
- Organización
- Organización/Procesos
- Organización/Sistemas
- Procesos

Figura 13

Al establecer, al inicio en el mismo sistema, una delimitación más funcional, la cual no variara en los distintos proyectos en los que se utilice, dado que como se menciono anteriormente, atiende a la estructura que predomina en la mayoría de las Instituciones, por áreas o departamentos, la imagen de la figura 14 muestra el cambio.

En el ejemplo se pueden apreciar las áreas:

- Inversiones
- Jurídico
- Métodos y procedimientos
- Áreas directivas
- Recursos humanos
- IT (Tecnología de Sistemas)
- Riesgos
- Contabilidad
- Finanzas
- Alta gerencia

De tal manera que aún cuando se refiera al mismo ámbito, en el ejemplo: “Organización”; se entrevistarán a diversas áreas y la herramienta muestra a cuales realizar la pregunta o tendrá trascendencia la respuesta o información que obtengamos, además de que no se elimina la columna de “Ámbito” por ser relevante en los análisis que realiza el despacho consultor.

Con lo anterior se pretende agilizar y eliminar los posibles reprocesos, al elaborarse en forma automática los cuestionamientos que se le asignarán a determinada área o departamento.

Aunado a esto se podrá contar con la información pertinente a cada parte del proceso mismo, evitando pérdida de tiempo o retraso en el proceso y pérdida de enfoque, sin dejar a un lado que constantemente se puede verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a revisar en el proceso mismo.

El utilizar esta otra forma de agrupación, aún cuando parezca más trabajo, no lo es, ya que esta clasificación quedará fija y el que se amplíen las columnas de trabajo sólo en beneficio del análisis mismo y no se interfiere en ningún momento con la flexibilidad con respecto a la clasificación.

Otro de los temas a tocar es el caso de agregar preguntas, aun cuando la numeración sirva únicamente para identificar las preguntas, se sugiere que las preguntas que se inserten como nuevas tengan una numeración secuencial a un segundo nivel a partir de donde se estén insertando, es decir, si se insertan dos preguntas posteriores a la pregunta número 11, las agregadas serían: 11.1 y 11.2 como se muestra en la imagen 15.

De esta manera las preguntas agregadas serán de identificadas fácilmente al final del proyecto e incluso para los siguientes proyectos y de esta manera no alteraran el orden preliminar.

Ref	INV	JUR	MET Y PROC	Dir. Riesgos	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Contraloría	R H	AUDIT	IT	RIESGOS	Contabilidad	Finanzas	ALTA DIR	Preguntas
10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?
11			x	x	x	x	x	x	x					x	x	¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)
13			x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?
14			x	x	x	x	x	x	x					x	x	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?
15	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?
16	x	x	x						x	x	x	x	x	x		¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama
17				x	x	x	x	x				x				¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?
18	x	x	x						x	x	x	x	x	x		¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)
19	x		x									x				¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?

Figura 14

Ver formato completo en Anexos, Matriz de Excel 2

Ref	INV	JUR	MET Y PROC	Dir. Riesgos	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Contraloría	R H	AUDIT	IT	RIESGOS	Contabilidad	Finanzas	ALTA DIR	Preguntas
10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?
11			x	x	x	x	x	x	x					x	x	¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)
11.1																¿Está documentada la parte de outsourcing? ¿Cuentan con contratos soporte? ¿Cuál es el proceso de aprobación para el outsourcing? ¿Cómo se da a conocer?
11.2																¿Cuentan con la certificación de operadores? ¿Existe un contrato marco? ¿Cuentan con base de datos de los apoderados? ¿Existe un catalogo de firmas autorizadas?
12			x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	¿Hasta qué punto ha integrado sus medidas de riesgo-rendimiento en la toma de decisiones?
13			x	x	x	x	x	x	x			x		x	x	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?
14			x	x	x	x	x	x	x					x	x	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?

Figura 15

Ver formato completo en Anexos, Matriz de Excel 2

#### 4.3.1.5. Datos (obtenidos en la investigación)

El sistema para el proceso de gestión de riesgos financieros consta de 251 preguntas para la realización del análisis, dentro de las cuales se encuentran los siguientes tipos de análisis:

- Actividades de Análisis y Administración de Riesgos
- Actividades Tácticas y estratégicas
- Categorías de Riesgo

En el ejemplo el tipo de análisis se refiere a “Actividades Tácticas y Estratégicas”, como se muestra en la siguiente imagen:

Ref	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ámbito
11	¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
13	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
14	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
15	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
16	¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
17	¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
18	¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
19	¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización

A su vez este tipo de análisis atiende a los siguientes ámbitos:

- Datos
- Métodos
- Procesos
- Organización
- Sistemas

En el ejemplo el ámbito atiende a “Organización” como se muestra en la siguiente imagen:

Ref	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ámbito
11	¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
13	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
14	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
15	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
16	¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
17	¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
18	¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
19	¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización

Este tipo de segmentación atiende a la estrategia propia del despacho consultor en la gestión de riesgos financieros, en donde la primera división atiende al enfoque que se le dará a los proyectos y la segunda se refiere al tipo de información que se afecta de manera directa.

La estructura del sistema permite obtener de 251 comentarios o más, en caso de agregarse preguntas, por parte del equipo de trabajo, los cuales deberán ser analizados por el equipo de trabajo para el informe final en donde se evalúan los criterios de información además de datos y comprobantes, se revisaran los documentos evidencia y los diversos procesos y departamentos que intervengan en la gestión de riesgos de la Institución a revisar, con lo que resulta un sinnúmero de documentos físicos o electrónicos a revisar y analizar.

En el ejemplo los comentarios son los mostrados en la figura 16.

Adicional al gran número de comentarios, se obtendrán 251 resultados de la columna de “estatus” Actual los cuales se dividirán según sea el caso en:

- Conocimiento
- En proceso
- Documentado
- Ejecución
- Comunicación

De igual manera en el ejemplo se muestran los resultados en la columna “Actual”, en la figura 17.

Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Coments
¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		Se tienen identificadas las funciones que son tercerizadas sin embargo no estandocumentadas y no son del total conocimiento de las áreas
¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Se tiene conocimiento de que departamentos son incluyentes en la gestión de riesgos aún cuando no esta de forma explicita en los organigramas
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Se tienen delimitadas las acciones estrategicas No se tienen empresas amiradas, se cuenta con sucursales que no son consideradas como otras empresas
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	responsabilidad, estos se identifican en las valuaciones de puestos y solo son del conocimiento del jefe inmediato y directores de área
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Las funciones estan con forme a normatividad y reguladores nacionale e internacionales
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Se considera total independencia entre las unidades
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Se tienen identificados los grupos de control de riesgos el depto de metodos y proceimientos resguarda la matriz de riesgos y controles

Figura 16

Ref	Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual	Objetivo
11	¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		En proceso	Establecer
13	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Documentado	=
14	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	Conocimiento	Documentado
15	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=
16	¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Conocimiento	Documentado
17	¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado
18	¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=
19	¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado

Figura 17

Además de la siguiente columna que mostrará los 251 resultados del “status” Objetivo, los cuales se dividirán en:

- Documentado
- Igual (=)
- Establecer
- Propuesta
- Desarrollo

En el ejemplo se muestran los resultados de la columna “Objetivo”, en la figura 18.

Además en la columna de “Área” se dividirá por el tipo de riesgo al que se refiera, siendo:

- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo Operativo
- Riesgo Legal

En el ejemplo el tipo de riesgo es Operativo, como se muestra en la figura 19.

La división que se hace por tipo de riesgo tiene como finalidad que los resultados que impliquen un estatus de: Establecer o Propuesta o Desarrollo, serán trasladados a la atención de especialistas del equipo de trabajo cuya especialización sea el tipo de riesgo al que se refieran en específico.

Otros datos que se obtendrán en el proceso mismo, son los acumulados por las preguntas agregadas las cuales no tienen un número específico e incluso puede suceder que no se incrementen ninguna.

Ref	Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual	Objetivo
11	¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		En proceso	Establecer
13	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Documentado	=
14	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	Conocimiento	Documentado
15	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=
16	¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Conocimiento	Documentado
17	¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado
18	¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=
19	¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado

Figura 18

Ref	Preguntas	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	Actual	Objetivo	Grales	RISK	Area
11	¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		En proceso	Establecer	Desarrollo	FRM	OP
13	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Documentado	=	Propuesta	FRM	OP
14	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP
15	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP
16	¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP
17	¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP
18	¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Documentado	=	Propuesta	FRM	OP
19	¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		Conocimiento	Documentado	Desarrollo	FRM	OP

Figura 19

#### 4.3.1.6. Relación de Variables

En el caso de la matriz térmica, la información que se obtiene de las 251 preguntas contenidas en el sistema para la realización del análisis dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, se ven reducidas a solo atender a los resultados en color rojo, coral y naranja de las columnas dedicadas a la matriz térmica siendo los siguientes valores los resultantes del análisis:

Matriz térmica		
Conocimiento - Ejecución	Iniciales	Color
Bajo-Baja	BB	Verde
Bajo-Moderada	BM	Verde
Moderado-Baja	MB	Verde
Moderado-Moderada	MM	Verde
Bajo-Intermedia	BI	Amarillo
Moderado-Intermedia	MI	Amarillo
Intermedio-Moderada	IM	Amarillo
Intermedio-Baja	IB	Amarillo
Bajo-Alta	BA	Amarillo
Alto-Baja	AB	Amarillo
Intermedio-Intermedia	II	Naranja
Moderado-Alta	MA	Naranja
Alto-Moderada	AM	Naranja
Bajo-Crítica	BC	Naranja
Critico-Baja	CB	Naranja
Intermedio-Alta	IA	Coral
Alto-Intermedia	AI	Coral
Moderado-Critica	MC	Coral
Critico-Moderada	CM	Coral
Intermedio-Critica	IC	Coral
Critico-Intermedia	CI	Coral
Alto-Alta	AA	Rojo
Alto-Critica	AC	Rojo
Critico-Alta	CA	Rojo
Critico-Critica	CC	Rojo

De tal manera que los resultados a revisar disminuyen de manera significativa, ya que la identificación de puntos con grado crítico o alto es mucho más fácil y rápida además de que no se deberá hacer ningún reproceso o nueva revisión por parte de los integrantes del equipo de trabajo, bastará con filtrar por los valores que atienden a esto colores, siendo las principales las mostradas en una opción de filtrado en el sistema con la herramienta Excel, mostradas en la figura 20.

De esta manera el análisis inicial atenderá a los puntos marcados como críticos o posibles críticos en el proceso mismo y solo se atenderá a los rubros que se muestran en la figura 21.

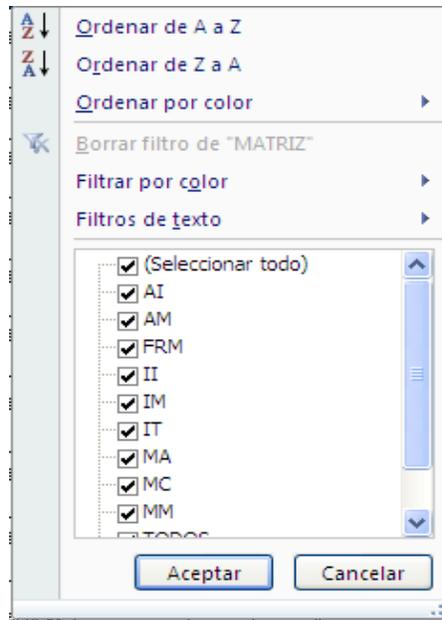


Figura 20

Matriz térmica			
Intermedio-Intermedia	II		Naranja
Moderado-Alta	MA		Naranja
Alto-Moderada	AM		Naranja
Bajo-Crítica	BC		Naranja
Critico-Baja	CB		Naranja
Intermedio-Alta	IA		Coral
Alto-Intermedia	AI		Coral
Moderado-Critica	MC		Coral
Critico-Moderada	CM		Coral
Intermedio-Critica	IC		Coral
Critico-Intermedia	CI		Coral
Alto-Alta	AA		Rojo
Alto-Critica	AC		Rojo
Critico-Alta	CA		Rojo
Critico-Critica	CC		Rojo

Figura 21

La estructura del sistema con la matriz térmica agregada permite obtener una rápida filtración de comentarios destacados y su evaluación o grado de criticidad al mismo tiempo, estos resultados ya habrán sido analizados por el equipo de trabajo en el proceso mismo, partiendo de los resultados de la matriz térmica se enfocará el análisis mismo a la atención de estos datos.

Con la matriz se dan valores de conocimiento y ejecución de los procesos que intervienen en la gestión de riesgos financieros. Y la información obtenida en la columna de “Área” que se divide por el tipo de riesgo, siendo:

- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Crédito
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo Operativo
- Riesgo Legal

Será un complemento más para poder trasladar a la atención de especialistas del equipo de trabajo cuya especialización sea el tipo de riesgo al que se refieran en específico.

Atendiendo al ejemplo los resultados de la matriz térmica son los mostrados en la figura 22.

De tal manera que los puntos marcados como críticos o posibles críticos en el proceso mismo y que serán punto de atención son los que muestra la figura 23.

Con estos datos se realiza el análisis mucho más rápido atendiendo solo a los rubros anteriormente filtrados y se comienza el reporte o informe de los resultados, en donde se explican los temas clave y las recomendaciones de mejora hechas por el despacho consultor, como se muestra en la siguiente imagen:

Temas clave	Recomendaciones de mejora
•Organigramas	•Funciones y responsabilidades del personal involucrado en la Administración Integral de Riesgos deberán ser delimitadas y plasmadas de forma explícita en los organigramas
•Nivel organizacional	•Las políticas para cada tipo de riesgo, deben incluir el grado de responsabilidad de los administradores de unidad y no sólo ser del conocimiento de los superiores, el desconocimiento puede propiciar evasión de responsabilidades
•Utilización óptima del personal	•Maximizar el número de tareas procesadas por hora, se busca reducir las labores burocráticas, al elaborarse en forma automática los informes por excepción

Ref	INV	JUR	MET Y PRO	Dir. maestr	Subdire	Director	Director	Subdire	INV	JUR	MET Y PROC	Dir. isgos	Dir. nanza	Dir. Inver	Oper	Contra	ria	RH	AUDIT	IT	SGOS	ntabil	panza	LTA	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area		
11			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x									¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO		IM	FRM	OP
13			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x					x				¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	MM	FRM	OP
14			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x									¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	AI	FRM	OP
15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM	OP
16	x	x	x						x	x	x							x	x	x	x	x	x			¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	AI	FRM	OP
17				x	x	x	x	x				x	x	x	x	x										¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM	OP
18	x	x	x						x	x	x							x	x	x	x	x	x			¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM	OP
19	x		x						x	x																¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM	OP

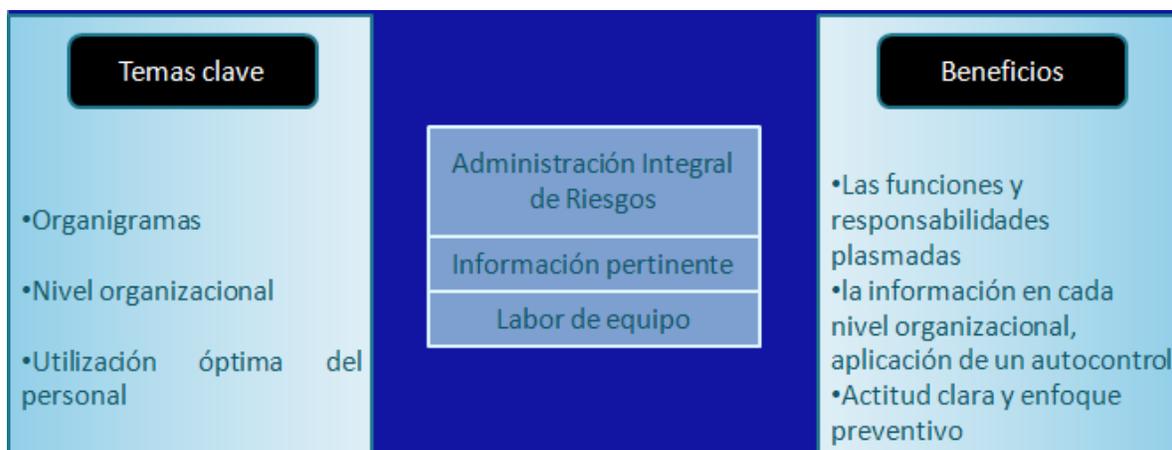
Figura 22

Ver formato completo en Anexos, Matriz de Excel 2

Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area
¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO		AM	FRM OP
¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CEO	CFO	AI	FRM OP
¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM OP
¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CFO	CRO	AI	FRM OP
¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM OP
¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AM	FRM OP
¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	CRO		AI	FRM OP

Figura 23

Y posteriormente se le plantearan al cliente los beneficios que obtendrá al implantar en sus procesos, las mejoras propuestas por el despacho en lo concerniente a la gestión de riesgos financieros, como se muestra en la siguiente imagen:



El formato puede ser el anterior, o como informe escrito de la siguiente manera:

Temas clave resultado del análisis:

- Organigramas
- Nivel organizacional
- Utilización óptima del personal

Propuestas de mejora a los temas clave identificados:

Organigramas: Funciones y responsabilidades del personal involucrado en la Administración Integral de Riesgos deberán ser delimitadas y plasmadas de forma explícita en los organigramas.

Nivel organizacional: Las políticas para cada tipo de riesgo, deben incluir el grado de responsabilidad de los administradores de unidad y no sólo ser del conocimiento de los superiores, el desconocimiento puede propiciar evasión de responsabilidades.

Utilización óptima del personal: Maximizar el número de tareas procesadas por hora, se busca reducir las labores burocráticas, al elaborarse en forma automática los informes por excepción.

Beneficios al implantar las mejoras propuestas:

Organigramas: Establecer de carácter formal el grado de responsabilidad de los administradores de unidad y no sólo ser del conocimiento de los superiores, evitando evasión de responsabilidades, mejora del tiempo de respuesta, minimización del tiempo de respuesta de los usuarios, así como el tiempo de regreso, minimización del tiempo que deben esperar los usuarios para obtener sus resultados, además de maximizar el número de tareas procesadas por hora, al reducir las labores burocráticas.

Nivel organizacional: Se evitara informes prolongados y carentes de enfoque, además de permitir la aplicación de un autocontrol, de forma de que los supervisores y hasta los propios empleados puedan controlar sus propias tareas y el cumplimiento que se hace de las disposiciones vigentes.

Utilización óptima del personal: Reducción de la cantidad de personal destinado a tareas de inspecciones y verificaciones, se desarrollara una forma de control, una mejor labor en equipo, adoptando una clara actitud y enfoque preventivo, además de desarrollar una labor de análisis preventivo, al meditar sobre los diversos tipos de riesgos y ponderar los mismos en función a su significancia.

Lo anterior formará parte tanto de la presentación al cliente, como del informe final que se entregará como parte del análisis resultado proceso de gestión riesgos.

#### **4.4. Conclusión de la Investigación**

El sistema cuenta con una estructura que facilita esta parte del proceso y sobretodo la parte del mismo proceso en donde se agregan comentarios dentro del sistema.

Aún cuando posterior al análisis, las entrevistas y la revisión del proceso “in situ”, la columna de comentarios se visualice muy extensa, no será problemático proseguir el análisis.

Se eliminan una nueva revisión completa de la información contenida en la herramienta, la rememoración e incluso los reprocesos, es decir, confirmar datos o volver a verificar evidencia documentada.

Además no se hace necesario el tener que compartir información no explícita en el sistema con los compañeros del equipo de trabajo, ya que se habrá asignado un valor dentro del sistema en las diferentes partes del análisis.

# CONCLUSIONES

## Conclusiones

A través de este trabajo de investigación se aplicaron los conocimientos adquiridos en la carrera de Licenciado en Administración, al proponer mejoras administrativas al proceso de gestión de riesgos y se hizo una aportación significativa en el aspecto de aplicación y funcionalidad del proceso descrito.

Al plantear estas recomendaciones de mejoras se proporcionará una herramienta aún más útil para lograr un adecuado desarrollo de los proyectos de riesgos financieros dentro una empresa dedicada a la consultoría de dicho sector.

Asimismo estas recomendaciones pretenden incrementar la eficacia del proceso de gestión de riesgos financieros en productividad en el despacho consultor y de esta manera se hace una aportación administrativa en el aspecto de futuras aplicaciones y dará como resultado una mejor funcionalidad del proceso descrito.

De esta manera y como resultado de este trabajo de investigación se propone utilizar el sistema de proceso de gestión de riesgos financieros con las siguientes tres propuestas de mejora.

La primera consiste en la adecuación y agregación de una “matriz térmica”, para lograr una agrupación, selección y filtrado en el sistema más rápido.

La segunda se refiere a la adhesión de una nueva forma de agrupación atendiendo a áreas o departamentos, logrando una agrupación rápida que servirá al despacho para la posterior selección a un determinado grupo y marco de gestión.

La tercera propuesta es la instauración de una inserción de nuevas preguntas con números a un segundo nivel para poder identificar las nuevas preguntas más fácilmente, sin alteraran el orden del sistema en sí.

Las recomendaciones son totalmente compatibles con el ambiente Excel, que es el ambiente en el cual está desarrollado el sistema de proceso de gestión de riesgos financieros, además se proporciona una herramienta más útil para el logro adecuado de proyectos dentro de la consultoría y se mejorará la eficiencia y eficacia del sistema mismo, sin perder el enfoque de mecanismos de cobertura a los riesgos financieros con una visión integral y comprensiva de la Institución (cliente).

# ANEXOS

Anexos

Matriz de Excel 1

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
1	¿Cuáles son los riesgos que identifican de los objetivos de negocio?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
2	¿Han definido los objetivos específicos para la administración de riesgos?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
3	¿De qué forma refleja el plan de negocio los riesgos asociados con la estrategia propuesta?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
4	¿Ha definido los objetivos específicos por entidad jurídica/unidad de negocio?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
5	Si los objetivos implican cambios necesarios, ¿se ha definido un plan de trabajo para lograr estos objetivos?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
6	¿Ha identificado KPI's que le permitan medir la forma en que los objetivos se han realizado?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
7	¿Están las diferentes entidades y unidades de negocio alineadas con los objetivos del negocio?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
8	¿Qué riesgos crees que están asociados a las actividades de la Institución?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
9	¿Tienen identificadas las áreas tomadoras de riesgo?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
10	¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
11	¿Qué funciones clave son tercerizados y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en el futuro? (O Insource otra vez)	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
12	¿Hasta qué punto ha integrado sus medidas de riesgo- rendimiento en la toma de decisiones?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
13	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
14	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada o por unidad de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
15	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
16	¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades? CONFIRMAR con el organigrama	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
17	¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
18	¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos? CONFIRMAR con el organigrama (son dependientes)	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
19	¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las unidades de negocio?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
20	El equipo de modelación, es parte de otra unidad de negocio o es una función separada? ¿Quiénes son? ¿Ya están establecidos? ¿Qué áreas son?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
21	¿Quién es el responsable de la administración del capital aportado y las necesidades de capital de riesgo en distintos niveles o unidades de negocio? ¿Es centralizada o descentralizada?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
22	¿Cómo controlan las funciones de outsourcing?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
23	¿Cuáles son los riesgos que contempla el marco de administración de riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
24	¿Ha identificado los instrumentos para mitigar los riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
25	¿Cuál es el proceso para mitigar los riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
26	¿Cuentan con un comité de ALM? y está integrado con la función de RM?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
27	¿Cuentan con departamentos que estén integrados con la función de RM?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
28	¿Cuáles son sus guías estratégicas y cómo está vinculado con su apetito del riesgo? ¿cuáles son las estrategias que están llevando a cabo y si está liga a su apetito al riesgo?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
29	¿Realizan pruebas de estrés en su marco de riesgo? En caso afirmativo, ¿cuáles?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
30	¿Tienes establecido un ambiente de control que te ayude a asegurar el funcionamiento del marco de administración de riesgos?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
31	¿Hasta qué grado se considera a la administración de riesgos para la toma de decisiones?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
32	¿Llevan a cabo una auditoria o revisiones independientes para garantizar que la política de administración de riesgos es consistente y se lleva a cabo adecuadamente?	Marco y estrategia del Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
33	¿Cómo define el nivel de apetito de riesgo de la Institución?	Apetito al Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
34	¿Cómo mide el riesgo-rendimiento de su apetito al riesgo?	Apetito al Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
35	¿Se cuenta con un proceso para identificar los riesgos fuera de su apetito del riesgo?	Apetito al Riesgo	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
36	¿Cuáles medidas de desempeño son utilizadas como guías para los planes de negocio? En caso afirmativo, ¿cómo están definidos? (antes o después de impuestos)	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
37	¿Cómo estableces las medidas de desempeño (KPI's) (antes o después de impuestos?)	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
38	¿A qué niveles dentro del grupo son calculadas estas medidas? (Grupo, país, persona jurídica, unidad de negocio, ...) ¿O se usan niveles de medida diferente (o adicional)?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
39	¿Qué medidas de desempeño usan las unidades de negocio?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
40	¿Cómo se asegura de que son comparables las mediciones de riesgo (s) entre las diferentes unidades de negocio?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
41	¿Qué es lo que le hace falta a tu modelo de riesgo-rendimiento?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
42	¿Qué base contable se utiliza para revisar estas mediciones? (Por ejemplo, los valores contables que en el informe anual, o MtM.?)	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
43	¿Con qué frecuencia calculan las medidas de riesgo-rendimiento?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
44	¿Cómo son las medidas de riesgo-rendimiento utilizados en la toma de decisiones?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos	
45	¿utilizan tasas criticas de rentabilidad dentro de su empresa?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
46	Si utilizan tasas criticas de rentabilidad , en qué nivel de la empresa son aplicadas?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
47	Si utilizan estas tasas , ¿cómo se obtiene el nivel de estas tasas (a través de CAPM, evaluación comparativa, o estimaciones de los expertos)?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
48	Utilizas una tasa o diferentes tasas para las diferentes categorías del capital / de capacidad para tomar riesgo? Cuales son?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
49	Si utilizan tasas criticas de rentabilidad, se usa una tasa individual o diferentes tasas criticas de rentabilidad para diferentes unidades de negocio?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
50	¿cuentan con tasas criticas de rentabilidad que estén implícitas en cualquier actividad empresarial (por ejemplo, coeficiente ajustado combinado)? ¿Por qué y cuál?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	
51	Si utiliza tasas criticas de rentabilidad, cuáles son sus niveles (s) para cada unidad?	Tasa de retorno y de descuento	Actividades Tácticas y estratégicas	Datos	
52	¿Cómo asignan el riesgo de acuerdo a su capacidad?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos/Proceso	
53	¿La asignación de capital se basa en el capital económico? En caso afirmativo, ¿cómo?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos	

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
54	¿Cómo ha cambiado su proceso de asignación de capital disponible desde que se está implementando la asignación de capital basado en riesgo?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos
55	Se asigna capital económico a las unidades de negocio / unidades tomadoras de riesgos, compañías asociadas, transacciones individuales, u otros niveles?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos
56	Se asigna capital económico antes o después de la diversificación? ¿Cómo?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos
57	¿Cómo invierten su capital asignado?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Procesos
58	¿Cómo realizan la gestión de capital?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización/Procesos
59	¿Qué medidas se utilizan para evaluar el nivel de capitalización?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Métodos
60	¿La gestión de capital se hace de manera centralizada o descentralizada?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
61	¿Qué procesos de administración de capital se ha implementado dentro de la Institución?	Asignación del Capital	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
62	¿Hay algún proceso para comunicar los reportes de riesgos y rendimientos (objetivos y realizaciones) a los accionistas o al consejo de Administración?	Comunicación con los "stakeholders"	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
63	¿A quién le comunica su plan de negocio? (Accionistas, supervisores, analistas de renta variable, agencias de calificación, etc..)	Comunicación con los "stakeholders"	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
64	¿Comunican el plan de negocios a los empleados de la Institución (grupos de interés internos, personal no involucrado en la administración de riesgos)?	Comunicación con los "stakeholders"	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
65	¿Comunican los reportes de riesgo y rendimiento a los empleados de la empresa (grupos de interés internos, personal no involucrado en la administración de riesgos)?	Comunicación con los "stakeholders"	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
66	¿Cuentan con un plan de incentivos con el fin de mantener una administración de riesgos adecuada alineada a los objetivos de la Institución?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
67	Si utilizan un plan de incentivos, ¿los incentivos están relacionados con los objetivos estratégicos de la Institución y definidos en un plan de negocios?, si es así, cuáles son y cómo?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
68	Si utilizan un plan de incentivos, ¿qué tan simples son de tal forma que el personal lo entienda fácilmente?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
69	Si utilizan un plan de incentivos, ¿cómo relacionas el desempeño individual con los incentivos?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
70	Si utiliza un plan de incentivos, ¿a qué nivel organizacional se aplica?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
71	Si utiliza un plan de incentivos, ¿qué proporción del paquete de incentivos esta basada en el desempeño?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	

COMPANÍA "Z"				
Ref	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
72	Si utilizan un plan de incentivos, cómo repercute en los tomadores de riesgos (toman más riesgos para alcanzar sus metas)?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
73	Si utilizan un plan de incentivos, ¿es consistente este plan con los objetivos globales alcanzados por la Institución?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
74	Si utiliza un plan de incentivos, es consistente con el de apetito de riesgo?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
75	Si utilizan un plan de incentivos, está éste vinculado a los rendimientos alcanzados basado en los riesgos que se tomaron, es decir, el rendimiento ajustado al riesgo, y, en caso afirmativo, ¿cómo?	Esquema de Incentivos	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
76	¿Cuál es proceso para revisar que tan adecuado es su sistema de gestión de forma periódica?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
77	¿Qué procesos siguen para la aplicación de medidas correctivas al sistema de gestión?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
78	¿A qué nivel de detalle se actualizan el desempeño del sistema de gestión?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
79	¿Con qué frecuencia validan o actualizan las metodologías y procesos?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
80	¿Cuáles son las responsabilidades para el proceso de actualización?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
81	¿Cuál es el proceso de comunicación de sus revisiones y actualizaciones?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización
82	¿Están documentadas las actualizaciones y revisiones?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia y/o	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
83	¿A quién se le presenta esta información (al Comité de Riesgos, algún comité)?	Actualizaciones Regulares de la Estrategia	Actividades Tácticas y estratégicas	Organización	
84	¿Cuál es su definición de riesgo de mercado?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
85	¿La definición de riesgo de mercado está aplicada de manera consistente en toda la Institución?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
86	¿A qué tipos de riesgo de mercado está expuesta la Institución?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
87	¿Cuál es la política de la Institución para cada tipo (factor) de riesgos de mercado ?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
88	¿Cuál es la naturaleza de su portafolio de inversión (desglosado por tipo de activo y duración)?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
89	¿Cómo se define la estrategia de inversión (por ejemplo, a nivel de grupo, el nivel de entidad jurídica, el nivel de unidad de negocio, nivel de producto)?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
90	¿De que manera se consideran los riesgos para la definición de la estrategia de inversión? (Por ejemplo, límites sobre los montos invertidos en acciones, divisas, ...)	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	
91	¿Existe un proceso de control de los problemas (críticos) a las exposiciones con respecto al riesgo de mercado (Por ejemplo garantías para cobrar las ganancias de los instrumentos)?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización	

A	B	X	Y	Z	AA
		<b>COMPANÍA "Z"</b>			
Re		<b>Preguntas</b>	<b>División</b>	<b>Tipo de Análisis</b>	<b>Ambito</b>
92		Usted administra sus inversiones o ha nombrado administradores externos de activos?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
93		¿Sus asesores de inversiones realizan benchmarking para conocerlos y en caso afirmativo, ¿cómo se define esto?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
94		¿el área realiza las pruebas de estrés para los diferentes escenarios en el mercado?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
95		¿Cuales elementos de riesgo de mercado se modelan estocásticamente y cuales siguen el modelo determinístico?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
96		¿Qué horizonte(s) de tiempo es(son) considerado(s) para la evaluación / medición de riesgos de mercado?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
97		¿Qué tipo de activos se consideran dentro del modelo y qué tipos de seguros / pólizas están incluidas en el modelo? Póliza por póliza o utilizando puntos modelo?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
98		¿El modelo permite evaluar las consecuencias de estrategias de reinversión específicas (posiblemente por línea de producto)?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
99		¿Qué tipo de supuestos son necesarios para el modelo y cómo son elegidos?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
100	¿La Institución ofrece productos específicos con rendimiento de inversión garantizado y en caso afirmativo, ¿cómo se consideran estas garantías y cómo se gestionan los riesgos asociados?	Riesgo de Mercado	Categorías de Riesgo	Organización
101	¿Cuál es su definición de riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
102	¿Es consistente su definición de riesgo de crédito a través de la Institución?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
103	¿A qué tipos de riesgo de crédito está expuesta la Institución? (valores, reaseguradoras, intermediarios, ...)	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
104	¿Cuál es la política de la Institución para el riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
105	¿Existe una calificación mínima de crédito para todos los acreditados aceptados por la Institución?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
106	¿Qué límites se han establecido relacionados al riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
107	¿Qué directrices se tienen para la diversificación del riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
108	¿Cuál es su política para la aprobación de nuevas líneas de exposición de crédito o incremento de éstas para las contrapartes?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
109	¿La empresa realiza pruebas de estrés para los diferentes escenarios en el mercado que afectan al riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
110	¿Existe un proceso de control de los problemas (crítico) a las exposiciones con respecto al riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
111	Si cuentan con un proceso de seguimiento del riesgo de crédito, ¿Cómo se ejecuta este control?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
112	¿Qué elementos de riesgo de crédito se modelan estocásticamente y cuales siguen el modelo determinista?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
113	¿Qué horizonte de tiempo es considerado para la evaluación / medición de riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorías de Riesgo	Organización
114	¿Cuál es su definición de riesgo de seguros?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
115	¿Es su definición de riesgo de seguros aplicable a toda la organización?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
116	¿a qué tipos de riesgo de seguros está expuesta la institución?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
117	¿cuentan con una política para cada uno de estos tipos de riesgo de seguros?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
118	¿El impacto de nuevos productos o tarifas se puede obtener analizando las políticas de riesgos de seguros?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
119	¿La empresa realiza las pruebas de estrés para los diferentes escenarios de riesgo de mercado?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
120	¿Qué elementos de riesgo se modelan estocásticamente y cuales siguen el modelo determinista?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
121	¿Qué tipos de productos están incluidos en el modelo?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
122	¿El modelo en consideración cuenta con las tendencias de las tasas y en caso afirmativo, ¿cómo es la tendencia de este modelo?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
123	¿Los modelos permiten evaluar adecuadamente las estrategias de mitigación de riesgo?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
124	¿Los modelos permiten modelar el comportamiento de una forma específica (por ejemplo, fallas), y si es así, es de forma estocástica?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
125	¿Qué tipos de hipótesis se necesitan para el submodelo de riesgo y cómo son elegidos?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
126	¿Qué horizonte de tiempo (s) es (son) considerados para la evaluación / medición de riesgos?	Riesgo de Suscripción	Categorías de Riesgo	Organización
127	¿Cuál es su definición de riesgo operativo?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
128	¿La definición de riesgo es consistente en toda la Institución?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
129	¿Ha identificado los riesgos para la Institución que surjan de las personas, procesos, sistemas y eventos externos? Si es así, ¿cuáles son éstos?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
130	¿Cuenta con políticas de riesgo operativo?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
131	¿Cómo define su apetito para el riesgo operativo?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
132	¿Cuenta con un proceso para el registro de las pérdidas de riesgo operativo? Si es así, ¿Cuáles son sus criterios establecidos para el registro de eventos de pérdida?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
133	¿Ha analizado la pérdida de datos, pérdidas por riesgo operativo y las ha eliminado?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
134	¿Tiene acceso a bases externas de eventos de pérdida por riesgo operativo?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
135	¿Tiene un sistema de cuantificación de los riesgos operativos para la Institución? Si es así, ¿cómo es? ¿Esta empresa utiliza la pérdida de datos o escenarios y cómo?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
136	¿Puede cuantificar sus necesidades de capital para cubrir los riesgos operativos y de ser así, ¿cómo lo realiza (por ejemplo, talleres, etc)?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
137	¿La identificación de riesgos considera aquellos eventos que tienen son frecuentes pero tienen un impacto bajo y aquellos eventos que tienen un alto impacto pero son poco frecuentes?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
138	¿Qué horizonte de tiempo es considerado para la evaluación / medición de riesgo operativo?	Riesgo Operativo	Categorías de Riesgo	Organización
139	¿Cuál es su definición de riesgo estratégico?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización
140	¿La definición de riesgo estratégico es consistente en toda la Institución?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización
141	¿En qué tipo de riesgos estratégicos se encuentran enfocados?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
142	¿Qué tanto los riesgos estratégicos se pueden cuantificar utilizando el proceso de cuantificar/ administrar los riesgos?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización
143	¿Hasta qué punto están los riesgos estratégicos mitigados?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización
144	¿Cómo se calcula el capital económico de los riesgos estratégicos?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización
145	¿Qué horizonte de tiempo (s) es (son) considerados para la evaluación / medición de riesgos estratégicos?	Riesgo Estratégico	Categorías de Riesgo	Organización
146	¿Qué otros tipos y fuentes de riesgo ha definido?	Otros Riesgos	Categorías de Riesgo	Organización
147	¿Qué políticas tiene para estos riesgos?	Otros Riesgos	Categorías de Riesgo	Organización
148	¿Realiza pruebas de estrés para los diferentes escenarios en el mercado de estos riesgos?	Otros Riesgos	Categorías de Riesgo	Organización
143	¿Cuenta con modelos adicionales para evaluar las posibles consecuencias financieras de estos riesgos?	Otros Riesgos	Categorías de Riesgo	Organización
150	Si la Institución cuenta con modelos adicionales para estos riesgos, ¿qué tipo de modelos son?, ¿qué supuestos y parámetros utilizan?	Otros Riesgos	Categorías de Riesgo	Organización
151	¿Qué horizonte de tiempo es considerado para la evaluación / medición de estos riesgos?	Otros Riesgos	Categorías de Riesgo	Organización
152	¿Cuál es su proceso para identificar los riesgos de la Institución?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
153	¿Existe una validación independiente o un proceso de revisión para la identificación de riesgos? ¿Con que frecuencia lo hacen?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
154	¿Para el proceso de identificación de riesgos mantienen un historial de registros de riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
155	¿Cuentan con un proceso para identificar los riesgos emergentes?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
156	¿Qué tipos de riesgos se han identificado y para que áreas de negocio?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
157	¿Quién es el responsable de identificar los riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
158	¿Existen lineamientos para la definición de los riesgos y su evaluación de la materialidad, de forma que garanticen la consistencia de los mismos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
159	¿Hay indicadores para identificar los cambios en el perfil de riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
160	¿Con qué frecuencia se revisa el proceso de identificación de riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
161	¿Qué metodología se utiliza para una evaluación inicial?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
162	¿Cómo cuantifican la frecuencia e impacto, de los riesgos identificados?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
163	¿El impacto de los riesgos puede cuantificarse en términos monetarios?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
164	¿Cómo garantizan la medición consistente de los riesgos en toda la Institución?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

A	B	X	Y	Z	AA
		<b>COMPANÍA "Z"</b>			
Re		Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
165		¿Cómo toman en cuenta los controles y mitigaciones cuando evalúan los riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
166		¿Qué información se recopila para las mediciones de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
167		¿Las medidas de riesgo cuentan con datos financieros y no financieros?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
168		¿Cómo valida la evaluación y medición de riesgos (por ejemplo, el uso de datos internos o externos, etc. experiencia real pérdida)?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
169		¿Cuál es el perfil del equipo que se encarga de realizar la evaluación inicial de riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
170		Los controles cuentan con una validación vs. los controles SOX?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
171		¿Cuál es su enfoque de modelación de los indicadores de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
172		¿Cuentan con modelos internos para la medición de su riesgo operativo? ¿Cuáles son los enfoques a diferentes riesgos, sus características principales y sus supuestos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
173		¿De dónde obtienen los datos para modelar los riesgos? Verificar para operativo, y para las demás áreas es sólo operativo	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
174		¿Cuál es la base para su enfoque de modelación: por ejemplo, nuevos negocios?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
175		¿Qué nivel de granularidad debe seguir su modelo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
176	¿Puede explicar cómo validan sus modelos (datos de entrada y los supuestos incluidos)?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
177	¿Con base en qué define los supuestos de sus modelos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
178	¿Cómo asegura la consistencia de los parámetros y supuestos de los modelos por ejemplo, el tipo de cambio?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
179	¿Los modelos han sido probados?(¿hacen pruebas de backtesting?)	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
180	¿Qué problemas ha encontrado en sus modelos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
181	¿Cómo garantizan que sus modelos son adecuados de acuerdo a la importancia y al manejo de la administración del riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
182	¿Cuál es el perfil del equipo que desarrolló las técnicas para la medición de riesgos y quienes los operan?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
183	¿Cuál es el enfoque de las pruebas de estrés?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
184	¿Cómo seleccionó los escenarios para sus modelos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
185	¿Cuál es su definición de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
186	¿Qué riesgos se consideran para el cálculo del capital económico?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
187	¿El cálculo de su capital de riesgo está alineado con los riesgos registrados?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
188	¿ La aplicación del modelo de capital de riesgo se refleja en los niveles de la granularidad de la información y detalles de la modelación?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
189	Cómo y cuáles son las categorías de riesgo que se modelan para calcular el capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
190	¿Qué hacen para asegurar la consistencia de la valuación de activos y pasivos para el capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
191	¿Cómo modelan los eventos de colas extremas para el capital de riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
192	¿Cómo se modelan los posibles eventos extremos (por ejemplo, talleres de trabajo , a partir de bases globales externas de datos ...)?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
193	¿Utilizan pruebas de estrés en la modelación de eventos extremos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
194	¿Cómo se valida el modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
195	¿Cuál es el alcance del backtesting para el modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
196	¿Con qué frecuencia actualiza los supuestos para su modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
197	¿Cuál es el nivel de integridad y granularidad utilizado en el modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
198	¿Qué tan integrados están los sistemas para la generación de reportes financieros y regulatorios?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
199	¿Realizan conciliaciones entre el capital regulatorio y el económico, en caso de existir diferencias, dan la explicación del por qué?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
200	¿Quiénes tienen la responsabilidad de mantener, desarrollar y correr los modelos de capital de riesgo y cuáles son sus perfiles y experiencia?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
201	¿Qué técnicas de mitigación del riesgo utilizan?	Mitigación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
202	¿Cómo se mide el efecto de mitigación del riesgo en general?	Mitigación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
203	¿Cómo miden el grado de adecuación de la mitigación del riesgo para el cálculo del capital económico?	Mitigación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
204	¿Realizan validaciones de las medidas de mitigación de riesgos? En caso afirmativo, ¿cómo?	Mitigación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
205	¿Existe un proceso formal que permita comparar el grado de adecuación de los diferentes tipos de mitigación del riesgo?	Mitigación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
206	¿Qué hacen para disminuir los riesgos, cuando hay un incremento en la suscripción de pólizas (como los riesgos de volatilidad de vida)?	Medidas de Diversificación del Beneficio	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
207	¿Cómo consideran las correlaciones entre los diferentes tipos de riesgos?	Medidas de Diversificación del Beneficio	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
208	¿Qué métodos utilizan para medir la diversificación? ¿Y como miden sus efectos (si es que los miden)?	Medidas de Diversificación del Beneficio	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
209	¿Las medidas para la diversificación de los beneficios permite correlaciones altas en las colas de distribución?	Medidas de Diversificación del Beneficio	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
210	¿Qué metodología se utiliza para la estimación de sus medidas de diversificación? Incluida en 208	Medidas de Diversificación del Beneficio	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
211	¿Cómo determinan los riesgos de concentración?	Medidas de Diversificación del Beneficio	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
212	¿Qué método utilizan para considerar la diversificación al momento de realizar la agregación de los riesgo? (silos)	Agregación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
213	¿Hasta qué nivel se consideran efectos de diversificación, por ejemplo, línea de negocio, unidad de negocio, el grupo?	Agregación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
214	¿Permiten la diversificación entre los diferentes "grupos de riesgo homogéneos '(o' líneas de negocio») dentro de una misma entidad jurídica?	Agregación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
215	¿Cómo les beneficia la diversificación entre las diferentes entidades jurídicas, incluidas las entidades de otros países?	Agregación del Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
216	¿Cuál es el proceso para monitorear los movimientos del perfil de riesgo?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
217	¿Con qué frecuencia se realiza este monitoreo?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
218	¿El monitoreo del perfil de riesgo se realiza de forma centralizada o por las unidades de negocio?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
219	¿Qué área es la responsable de dar seguimiento/desarrollar planes de acción, posterior al monitoreo de los riesgos?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Organización
220	¿Utiliza KRIS con fines de seguimiento del riesgo? ¿Cómo están definidos los KRIS y cuál es la lógica de estas definiciones?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
221	¿Existen KRIS para todos los riesgos?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
222	¿Cómo utilizan los KRI's?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
223	¿Con qué frecuencia informan estos KRIS?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
224	¿Existe una base de datos de pérdidas internas (por ejemplo crédito, mercado, operativo) que utilicen para el monitoreo?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Datos
225	¿Cuál es su definición operativa de perfil de riesgo global que refleje el apetito del riesgo de la Institución?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
226	¿Cómo evalúan este perfil de riesgo?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
227	¿Con que indicadores cuentan para supervisar el perfil de riesgo que se utiliza y cual es su jerarquía?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
228	¿Qué técnicas utilizan para monitorear el perfil de riesgo de la Institución?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
229	¿Con que frecuencia calculan el perfil de riesgo global?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
230	¿Cuánto tiempo estiman necesario para monitorear el perfil de riesgo en comparación con la capacidad de asumir riesgos?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
231	¿Cómo informan y autorizan los resultados del monitoreo de perfil de riesgo?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
232	¿Qué métodos utilizan para obtener beneficios de la diversificación?	Diversificación de beneficios	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
233	¿Qué quiere obtener con la asignación de una "justa distribución de los costos de capital" vs los incentivos, para mejorar el rendimiento?	Diversificación de beneficios	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
234	¿Hasta qué nivel se asignan los beneficios de la diversificación?	Diversificación de beneficios	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
235	¿Cuáles son sus medidas de desempeño (volumen, rentabilidad ajustada al riesgo, etc.)?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
236	¿Qué riesgos se reflejan en las medidas de desempeño?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
237	¿Cómo son sus medidas de desempeño relacionadas con el cálculo de capital económico?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos

COMPANÍA "Z"				
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito
238	¿En qué medida separan los diferentes ambientes de las unidades que deben medirse, por ejemplo, la competencia, el comportamiento del consumidor en diferentes líneas de productos diferentes, la regulación, el horizonte del tiempo en las cuales los riesgos se manifiestan, ...	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
239	¿A cuales unidades de negocio / productos / canales de distribución / equipos o individuos / ... le están proporcionando (riesgo ajustado) medidas de desempeño?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
240	¿Cómo utilizan las medidas de desempeño?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
241	¿Qué medidas de desempeño han utilizado para identificar tus utilidades?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
242	¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento para la parte de remuneración?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Métodos
243	¿Para qué horizontes de tiempo se mide el rendimiento?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Datos
244	¿Con qué frecuencia llevan a cabo estas mediciones del rendimiento?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
245	¿Cómo miden la efectividad de la metodología de su rendimiento con respecto al incremento del valor de la Institución?	Medición del Desempeño	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos
246	¿Los informes de administración están basados en indicadores de riesgo (relativo al modelo de capital económico) o en datos financieros?	Preparación de Reportes	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos

COMPANÍA "Z"					
Re	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	
247	¿Cuál es el proceso para la elaboración de informes periódicos de riesgo?	Preparación de Reportes	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos	
248	¿Cuál es el proceso de aprobación del informe o el cierre de sesión y / o remoción?	Preparación de Reportes	Actividades de Análisis y Administración de Riesgos	Procesos	
249	¿Cómo miden si son adecuados sus datos y sistemas con respecto a la coherencia y confiabilidad para su proceso de administración?	Sistemas	Datos y Sistemas	Procesos	
250	¿El acceso físico y lógico a los recursos informáticos de Informática se controla adecuadamente?	Sistemas	Datos y Sistemas	Procesos	
251	los impuestos están adecuadamente segregados? Y esto se refleja en los controles de acceso de IT?	Sistemas	Datos y Sistemas	Organización/Sistemas	

Matriz de Excel 2

COMPANÍA "Z"																							
Ref	INV	JUR	MET Y PROC	Dir. Riesgos	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Contraloría	R H	AUDIT	IT	RIESGOS	Contabilidad	Finanzas	ALTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments

AGREGADO
AGREGADO

Matriz de Excel 2  
Formato completo

COMPANÍA "Z"																								
Ref	INV	JUR	MET Y PROC	Dir. Riesgos	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Contraloría	R H	AUDIT	IT	RIESGOS	Contabilidad	Finanzas	ALTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments	
1				X	X	X	X					X		X	X	¿Cuáles son los riesgos que identifican de los objetivos de negocio?	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégica	Organización					
2				X	X	X	X							X		¿Han definido los objetivos específicos para la administración	Plan de negocios	Actividades Tácticas y	Organización					
3				X	X	X	X							X		¿De qué forma refleja el plan de negocio los riesgos asociados con	Plan de negocios	Actividades Tácticas y	Organización					
4				X	X	X	X							X		¿Ha definido los objetivos específicos por entidad	Plan de negocios	Actividades Tácticas y	Organización					
5				X	X	X	X							X		Si los objetivos implican cambios necesarios, ¿se ha definido un plan de trabajo para lograr estos	Plan de negocios	Actividades Tácticas y estratégica	Organización					
6	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	¿Ha identificado KPI's que le permitan medir la forma en que los	Plan de negocios	Actividades Tácticas y	Métodos					

Ref	COMPANIA "Z"													Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments				
	ACT Y PROC	Dir. Riesgos	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaria	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Actividad	Indicador	LTA DIR													
7	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Están las diferentes entidades y unidades de negocio alineadas con los objetivos del negocio?	Plan de negocio	Actividad Táctica y estratégica	Organización									
8	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Qué riesgos crees que están asociados a las actividades de la	Plan de negocio	Actividad Táctica y	Organización									
9	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Tienen identificadas las áreas tomadoras de riesgo?	Plan de negocio	Actividad Táctica y estratégica	Organización									
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	¿Cuál es la estructura organizacional de su empresa?	Plan de negocio	Actividad Táctica y	Organización									
11	X	X	X	X	X	X	X					X	X	¿Qué funciones clave son tercerizadas y por qué? ¿Tiene intención de realizar outsourcing en	Plan de negocio	Actividad Táctica y estratégica	Organización									
12	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	¿Hasta qué punto ha integrado sus medidas de riesgo-rendimiento en la toma de decisiones?	Plan de negocio	Actividad Táctica y estratégica	Procesos									
13	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	¿Qué entidades están sujetas a la administración basada en riesgos?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y	Organización									
14	X	X	X	X	X	X	X						X	¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en forma centralizada	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y	Organización									
15	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	¿Cuáles empresas afiliadas están incluidas en el modelo económico?	Marca y estrategia	Actividad Táctica y	Organización									
16	X						X	X	X	X	X	X		¿Cuál es el grado de responsabilidad y a quién le reporta el encargado de las unidades?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y	Organización									
17		X	X	X	X	X					X			¿Cuáles son las funciones de la administración de riesgo?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y	Organización									
18	X						X	X	X	X	X	X		¿Existe independencia entre las áreas tomadoras de riesgo y la Administración de Riesgos?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y	Organización									
19	X										X			¿Cuáles son las responsabilidades del control de riesgo de las	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y	Organización									

Ref	COMPANIA "Z"													Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments				
	Dir. Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzar	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlar	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Actividad	Financiar	LTA DIR														
20	X									X			X	El equipo de modelación, es parte de otra unidad de negocio o es una función separada? ¿Quiénes son? ¿Ya están	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
21	X	X	X	X	X								X	¿Quién es el responsable de la administración del capital aportado y las necesidades de capital de riesgo en distintos niveles o unidades de negocio? ¿Es	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
22	X					X	X			X	X	X	X	¿Cómo controlan las funciones de outsourcing?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar										
23	X									X		X	X	¿Cuáles son los riesgos que contempla el marco de	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Método										
24	X					X	X	X	X	X	X	X	X	¿Ha identificado los instrumentos para mitigar los riesgos?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Método										
25	X					X	X	X	X	X	X	X	X	¿Cuál es el proceso para mitigar los	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar										
26	X								X	X				¿Cuentan con un comité de ALM? y está integrado con la función de	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
27	X					X	X	X	X	X	X	X	X	¿Cuentan con departamentos que estén integrados con la función de	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
28	X	X			X					X		X	X	¿Cuáles son sus guías estratégicas y cómo está vinculado con su apetito del riesgo? ¿cuáles son las estrategias que	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar										
29		X			X					X				¿Realizan pruebas de estrés en su marco de riesgo? En caso	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar										
30		X	X	X	X	X							X	¿Tienes establecido un ambiente de control que te ayude a asegurar el funcionamiento del marco de administración de riesgos?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar										

Ref	COMPANÍA "Z"											Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Comentarios						
	Dir. Oper	Dir. Inver	Dir. Finanzar	Dir. Riesgar	Dir. Y PROC	Controlar	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Velocidad										Innovar	LTA DIR				
31				X	X	X	X			X			X	¿Hasta qué grado se considera a la administración de riesgos para la toma de decisiones?	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar									
32	X							X						¿Llevar a cabo una auditoria o revisiones independientes para garantizar que la política de administración de riesgos es	Marca y estrategia del Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar									
33				X	X	X	X							¿Cómo define el nivel de apetito de riesgo de la Institución?	Apetito al Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Método									
34				X	X	X	X							¿Cómo mide el riesgo-rendimiento de su apetito al riesgo?	Apetito al Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Método									
35	X							X	X	X	X	X	X	¿Se cuenta con un proceso para identificar los riesgos fuera de su apetito del riesgo?	Apetito al Riesgo	Actividad Táctica y estratégica	Procesar									
36	X							X	X	X	X	X	X	¿Cuáles medidas de desempeño son utilizadas como guías para los planes de negocio? En caso afirmativo, ¿cómo están definidos?	Tara de retorno y de documento	Actividad Táctica y estratégica	Método									
37	X							X	X	X	X	X	X	¿Cómo establece las medidas de desempeño (KPI's) (antes o después de impuestos?)	Tara de retorno y de documento	Actividad Táctica y estratégica	Método									
38	X							X	X	X	X	X	X	¿A qué niveles dentro del grupo son calculadas estas medidas? (Grupo, país, persona jurídica, unidad de negocio, ...) ¿O se usan niveles de	Tara de retorno y de documento	Actividad Táctica y estratégica	Método									
39	X							X	X	X	X	X	X	¿Qué medidas de desempeño usan las unidades de negocio?	Tara de retorno y de documento	Actividad Táctica y estratégica	Método									
40	X							X	X	X	X	X	X	¿Cómo se asegura de que son comparables las mediciones de riesgo (s) entre las diferentes unidades de negocio?	Tara de retorno y de documento	Actividad Táctica y estratégica	Método									

													COMPANÍA "Z"												
Ref	Dir. y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Rentabilidad	Inver	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis		Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
																S	S								
41	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Qué es lo que le hace falta a tu modelo de riesgo-rendimiento?	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
42	X					X	X	X	X	X	X			¿Qué base contable se utiliza para revisar estas mediciones? (Por ejemplo, los valores contables que	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
43	X					X	X	X	X	X	X			¿Con qué frecuencia calculan las medidas de riesgo-rendimiento?	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Proceso								
44	X					X	X	X	X	X	X			¿Cómo son las medidas de riesgo-rendimiento utilizados en la toma de	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Proceso								
45	X	X	X	X	X					X	X	X	X	¿utilizan tasas criticas de rentabilidad dentro de su empresa?	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
46	X	X	X	X	X					X	X	X	X	Si utilizan tasas criticas de rentabilidad , en qué nivel de la	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
47	X	X	X	X	X					X	X	X	X	Si utilizan estas tasas , ¿cómo se obtiene el nivel de estas tasas (a través de CAPM, evaluación comparativa, o estimaciones de los expertos)?	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
48	X	X	X	X	X					X	X	X	X	Utilizas una tasa o diferentes tasas para las diferentes categorías del capital / de capacidad para tomar	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
49	X	X	X	X	X					X	X	X	X	Si utilizan tasas criticas de rentabilidad, se usa una tasa individual o diferentes tasas criticas de rentabilidad para diferentes unidades de negocio?	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								
50	X	X	X	X	X					X	X	X	X	¿cuentan con tasas criticas de rentabilidad que estén implícitas en cualquier actividad empresarial (por ejemplo, coeficiente ajustado combinado)? ¿Por qué y cuál?	Tasa de retorno y de descuento	Activador Táctico y estratégico	Método								

														COMPANÍA "Z"										
Ref	Dir. y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Invest	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Sostenibilidad	Finanzas	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito			MATRIZ RISK	Area	Comentarios		
																	R1	R2						
51	X	X	X	X	X					X	X	X	X	Si utiliza tasas criticas de rentabilidad, cuáles son sus niveles (s) para cada unidad?	Tasa de retorno y de descuento	Actividad Táctica y estratégica	Datar							
52	X					X		X	X	X	X	X		¿Cómo asignan el riesgo de acuerdo a su capacidad?	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Método/Procedura							
53		X	X	X	X								X	¿La asignación de capital se basa en el capital económico? En caso	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Método							
54		X	X	X	X								X	¿Cómo ha cambiado su proceso de asignación de capital disponible desde que se está implementando la asignación de capital basado en riesgo?	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Procedura							
55		X	X	X	X								X	Se asigna capital económico a las unidades de negocio / unidades tomadoras de riesgos, compañías asociadas, transacciones	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Procedura							
56		X	X	X	X								X	Se asigna capital económico antes o después de la diversificación?	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Método							
57		X	X	X	X								X	¿Cómo invierten su capital	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Procedura							
58		X	X	X	X								X	¿Cómo realizan la gestion de	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Organización/Procedura							
59	X					X		X	X	X	X	X		¿Qué medidas se utilizan para evaluar el nivel de capitalización?	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Método							
60	X					X		X	X	X	X	X		¿La gestión de capital se hace de manera centralizada o descentralizada?	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Organización							
61	X					X		X	X	X	X	X		¿Qué procesos de administración de capital se ha implementado	Ariqnación del Capital	Actividad Táctica y estratégica	Organización							
62	X					X		X	X	X	X	X		¿Hay algún proceso para comunicar los reportes de riesgos y rendimientos (objetivos y realizaciones) a los accionistas o al consejo de Administración?	Comunicación con los stakeholders	Actividad Táctica y estratégica	Organización							

													COMPANÍA "Z"											
Ref	Dir. PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Control	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Sostenibilidad	Finanzas	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
63	X	X	X	X									X	¿A quién le comunica su plan de negocio? (Accionistas, supervisores, analistas de renta	Comunicación con los "stakeholders"	Activador Táctico y estratégico	Organización							
64	X	X	X	X									X	¿Comunican el plan de negocios a los empleados de la Institución (grupos de interés internos, personal no involucrado en la	Comunicación con los "stakeholders"	Activador Táctico y estratégico	Organización							
65	X	X	X	X									X	¿Comunican los reportes de riesgo y rendimiento a los empleados de la empresa (grupos de interés internos, personal no involucrado	Comunicación con los "stakeholders"	Activador Táctico y estratégico	Organización							
66	X	X	X	X									X	¿Cuentan con un plan de incentivos con el fin de mantener una administración de riesgos adecuada alineada a los objetivos	Esquema de Incentivos	Activador Táctico y estratégico	Organización							
67	X	X	X	X									X	Si utilizan un plan de incentivos, ¿los incentivos están relacionados con los objetivos estratégicos de la Institución y definidos en un plan de negocios?, si es así, cuáles son y cómo?	Esquema de Incentivos	Activador Táctico y estratégico	Organización							
68	X					X	X	X	X	X	X	X	X	Si utilizan un plan de incentivos, ¿tan simples son de tal forma que el personal lo entienda fácilmente?	Esquema de Incentivos	Activador Táctico y estratégico	Organización							
69	X					X	X	X	X	X	X	X	X	Si utilizan un plan de incentivos, ¿cómo relacionas el desempeño individual con los incentivos?	Esquema de Incentivos	Activador Táctico y estratégico	Organización							
70	X					X	X	X	X	X	X	X	X	Si utiliza un plan de incentivos, ¿a qué nivel organizacional se aplica?	Esquema de Incentivos	Activador Táctico y estratégico	Organización							
71	X					X	X	X	X	X	X	X	X	Si utiliza un plan de incentivos, ¿qué proporción del paquete de incentivos esta basada en el desempeño?	Esquema de Incentivos	Activador Táctico y estratégico	Organización							

Ref	COMPANIA "Z"													Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments				
	Dir. Oper	Dir. Inver	Dir. Finanzar	Dir. Riazgar	Dir. PROC	Controlar	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Actividad	Indicar	LTA DIR														
72	X					X	X	X	X	X	X	X		Si utilizan un plan de incentivos, cómo repercute en los tomadores de riesgos (toman más riesgos)	Esquema de Incentivar	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
73	X					X	X	X	X	X	X	X		Si utilizan un plan de incentivos, ¿es consistente este plan con los objetivos globales alcanzados por	Esquema de Incentivar	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
74	X					X	X	X	X	X	X	X		Si utiliza un plan de incentivos, es consistente con el de apetito de riesgo?	Esquema de Incentivar	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
75	X					X	X	X	X	X	X	X		Si utilizan un plan de incentivos, está éste vinculado a los rendimientos alcanzados basado en los riesgos que se tomaron, es decir, el rendimiento ajustado al	Esquema de Incentivar	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
76	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Cuál es proceso para revisar que tan adecuado es su sistema de gestión de forma periódica?	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
77	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Qué procesos siguen para la aplicación de medidas correctivas	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
78	X					X	X	X	X	X	X	X		¿A qué nivel de detalle se actualizan el desempeño del sistema de	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
79	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Con qué frecuencia validan o actualizan las metodologías y	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
80	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Cuáles son las responsabilidades para el proceso de actualización?	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
81	X					X	X	X	X	X	X	X		comunicación de sus revisiones y actualizaciones?	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
82	X					X	X	X	X	X	X	X		¿Están documentadas las actualizaciones y revisiones?	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
83	X					X	X	X	X	X	X	X		¿A quién se le presenta esta información (al Comité de Riesgos,	Actualización Regular de la	Actividad Táctica y estratégica	Organización										
84	X	X			X						X	X		¿Cuál es su definición de riesgo de mercado?	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización										

COMPANÍA "Z"																						
Ref	Dir. PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Legalidad	Finanzas	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments
																S						
85	X									X		X		¿La definición de riesgo de mercado está aplicada de manera consistente en toda la Institución?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
86	X									X		X		¿A qué tipos de riesgo de mercado está expuesta la Institución?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
87	X									X		X		¿Cuál es la política de la Institución para cada tipo (factor) de riesgos	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
88	X									X		X		¿Cuál es la naturaleza de su portafolio de inversión (desglosado por tipo de activo y duración)?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
89	X									X		X		¿Cómo se define la estrategia de inversión (por ejemplo, a nivel de grupo, el nivel de entidad jurídica, el nivel de unidad de negocio, nivel de producto)?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
90	X									X		X		¿De que manera se consideran los riesgos para la definición de la estrategia de inversión? (Por ejemplo, límites sobre los montos	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
91	X									X		X		¿Existe un proceso de control de los problemas (críticos) a las exposiciones con respecto al riesgo de mercado (Por ejemplo garantías para cobrar las ganancias de los instrumentos)?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
92	X									X		X		Usted administra sus inversiones o ha nombrado administradores externos de activos?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
93	X									X		X		¿Sus asesores de inversiones realizan benchmarking para conocerlos y en caso afirmativo, ¿cómo se define esto?	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					
94	X									X		X		¿el área realiza las pruebas de estrés para los diferentes	Riesgo de Mercado	Categoría de Riesgo	Organización					

										COMPAÑIA "Z"												
Ref	NET Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaria	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Voluntad	Finanzas	LYA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments	
	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	S	▼	▼	▼	▼	▼	
95	X									X		X		¿Cuales elementos de riesgo de mercado se modelan estocásticamente y cuales siguen	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización					
96	X									X		X		¿Qué horizonte(s) de tiempo es(son) considerado(s) para la evaluación / medición de riesgos de	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización					
97	X									X		X		¿Qué tipo de activos se consideran dentro del modelo y qué tipos de seguros / pólizas están incluidas en el modelo? Póliza por póliza o	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización					
98	X									X		X		¿El modelo permite evaluar las consecuencias de estrategias de reinversión específicas	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización					
99	X									X		X		¿Qué tipo de supuestos son necesarios para el modelo y cómo son elegidos?	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización					
100	X									X		X		¿La Institución ofrece productos específicos con rendimiento de inversión garantizado y en caso afirmativo, ¿cómo se consideran estas garantías y cómo se	Riesgo de Mercado	Categorizar de Riesgo	Organización					
101	X	X			X					X		X		¿Cuál es su definición de riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorizar de Riesgo	Organización					
102	X									X		X		¿Es consistente su definición de riesgo de crédito a través de la	Riesgo de Crédito	Categorizar de Riesgo	Organización					
103	X									X		X		¿A qué tipos de riesgo de crédito está expuesta la Institución? (valores, reaseguradoras,	Riesgo de Crédito	Categorizar de Riesgo	Organización					
104	X									X		X		¿Cuál es la política de la Institución para el riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categorizar de Riesgo	Organización					
105	X									X		X		¿Existe una calificación mínima de credito para todos los acreditados aceptados por la Institución?	Riesgo de Crédito	Categorizar de Riesgo	Organización					

											COMPAÑIA "Z"												
Ref	MKT Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Sostenibilidad	Innovación	LYA DIR	Preguntas	División	Tipo de		Ambito R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Coments	
																Análisi	s						
106	X									X	X			¿Qué límites se han establecido relacionados al riesgo de crédito?	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
107	X									X	X			¿Qué directrices se tienen para la diversificación del riesgo de	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
108	X									X	X			¿Cuál es su política para la aprobación de nuevas líneas de exposición de crédito o incremento de éstas para las contrapartes?	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
109	X									X	X			¿La empresa realiza pruebas de estrés para los diferentes escenarios en el mercado que	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
110	X									X	X			¿Existe un proceso de control de los problemas (crítico) a las exposiciones con respecto al	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
111	X									X	X			Si cuentan con un proceso de seguimiento del riesgo de crédito, ¿Cómo se ejecuta este control?	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
112	X									X	X			¿Qué elementos de riesgo de crédito se modelan estocásticamente y cuales siguen	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
113	X									X	X			¿Qué horizonte de tiempo es considerado para la evaluación?	Riesgo de Crédito	Categoría de Riesgo	Organización						
114	X	X			X					X	X			¿Cuál es su definición de riesgo de	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización						
115	X									X	X			¿Es su definición de riesgo de seguros aplicable a toda la	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización						
116	X									X	X			¿a qué tipos de riesgo de seguros está expuesta la institución?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización						
117	X									X	X			¿cuentan con una política para cada uno de estos tipos de riesgo de seguros?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización						
118	X									X	X			¿El impacto de nuevos productos o tarifas se puede obtener analizando las políticas de riesgos de	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización						

Ref	COMPANIA "Z"													Preguntas	Tipo de División	Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments				
	Dir. y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Capacidad	Finanzas	LTADIR														
119	X									X	X			¿La empresa realiza las pruebas de estrés para los diferentes escenarios de riesgo de mercado?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
120	X									X	X			¿Qué elementos de riesgo se modelan estocásticamente y cuales siguen el modelo	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
121	X									X	X			¿Qué tipos de productos están incluidos en el modelo?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
122	X									X	X			¿El modelo en consideración cuenta con las tendencias de las tasas y en caso afirmativo, ¿cómo	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
123	X									X	X			¿Los modelos permiten evaluar adecuadamente las estrategias de mitigación de riesgo?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
124	X									X	X			¿Los modelos permiten modelar el comportamiento de una forma específica (por ejemplo, fallas), y si es así, es de forma estocástica?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
125	X									X	X			¿Qué tipos de hipótesis se necesitan para el submodelo de	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
126	X									X	X			¿Qué horizonte de tiempo (s) es (son) considerados para la evaluación / medición de riesgos?	Riesgo de Suscripción	Categoría de Riesgo	Organización										
127	X	X			X					X	X			¿Cuál es su definición de riesgo	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización										
128	X									X	X			¿La definición de riesgo es consistente en toda la Institución?	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización										
129	X									X	X			¿Ha identificado los riesgos para la Institución que surjan de las personas, procesos, sistemas y eventos externos? Si es así,	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización										
130	X									X	X			¿cuenta con políticas de riesgo	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización										
131	X									X	X			¿Cómo define su apetito para el riesgo operativo?	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización										

COMPANÍA "Z"																							
Ref	Dir. PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Invest	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Legalidad	Finanzas	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Comentarios	
132	X									X		X		¿Cuenta con un proceso para el registro de las pérdidas de riesgo operativo? Si es así, ¿Cuáles son sus criterios establecidos para el registro de eventos de pérdida?	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
133	X									X		X		¿Ha analizado la pérdida de datos, pérdidas por riesgo operativo y las	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
134	X									X		X		¿Tiene acceso a bases externas de eventos de pérdida por riesgo operativo?	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
135	X									X		X		¿Tiene un sistema de cuantificación de los riesgos operativos para la Institución? Si es así, ¿cómo es? ¿Está empresa utiliza la pérdida de	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
136	X									X		X		¿Puede cuantificar sus necesidades de capital para cubrir los riesgos operativos y de ser así,	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
137	X									X		X		¿La identificación de riesgos considera aquellos eventos que tienen son frecuentes pero tienen un impacto bajo y aquellos eventos que tienen un alto impacto pero son	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
138	X									X		X		¿Qué horizonte de tiempo es considerado para la evaluación?	Riesgo Operativa	Categoría de Riesgo	Organización						
139	X	X			X					X		X		¿Cuál es su definición de riesgo estratégico?	Riesgo Estratégica	Categoría de Riesgo	Organización						
140	X									X		X		¿La definición de riesgo estratégico es consistente en toda la	Riesgo Estratégica	Categoría de Riesgo	Organización						
141	X									X		X		¿En qué tipo de riesgos estratégicos se encuentran enfocados?	Riesgo Estratégica	Categoría de Riesgo	Organización						
142	X									X		X		¿Qué tanto los riesgos estratégicos se pueden cuantificar utilizando el proceso de cuantificar?	Riesgo Estratégica	Categoría de Riesgo	Organización						

													COMPANÍA "Z"											
Ref	SIST Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Sostenibilidad	Innovación	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis		Ambito R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
																S	S							
143	X									X	X			¿Hasta qué punto están los riesgos estratégicos mitigados?	Riesgo Estratégico	Categoría de Riesgo	Organización							
144	X									X	X			¿Cómo se calcula el capital económico de los riesgos estratégicos?	Riesgo Estratégico	Categoría de Riesgo	Organización							
145	X									X	X			¿Qué horizonte de tiempo (s) es (son) considerados para la evaluación / medición de riesgos	Riesgo Estratégico	Categoría de Riesgo	Organización							
146	X	X			X					X	X			¿Qué otros tipos y fuentes de riesgo ha definido?	Otro Riesgo	Categoría de Riesgo	Organización							
147	X	X			X					X	X			¿Qué políticas tiene para estos	Otro Riesgo	Categoría de Riesgo	Organización							
148	X									X	X			¿Realiza pruebas de estrés para los diferentes escenarios en el	Otro Riesgo	Categoría de Riesgo	Organización							
149	X									X	X			¿Cuenta con modelos adicionales para evaluar las posibles consecuencias financieras de estos riesgos?	Otro Riesgo	Categoría de Riesgo	Organización							
150	X									X	X			Si la Institución cuenta con modelos adicionales para estos riesgos, ¿qué tipo de modelos son? ¿qué supuestos y parámetros	Otro Riesgo	Categoría de Riesgo	Organización							
151	X									X	X			¿Qué horizonte de tiempo es considerado para la evaluación /	Otro Riesgo	Categoría de Riesgo	Organización							
152	X	X			X					X	X			¿Cuál es su proceso para identificar los riesgos de la Institución?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
153	X									X	X			¿Existe una validación independiente o un proceso de revisión para la identificación de	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
154	X									X	X			¿Para el proceso de identificación de riesgos mantiene un historial de	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
155	X									X	X			¿Cuentan con un proceso para identificar los riesgos emergentes?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
156	X									X	X			¿Qué tipos de riesgos se han identificado y para que áreas de	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							





Ref	COMPANIA "Z"											Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
	ACT Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaria	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Actividad											LTA DIR
185	X	X			X				X	X		X	¿Cuál es su definición de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
186	X								X	X		X	¿Qué riesgos se consideran para el cálculo del capital económico?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
187	X								X	X		X	¿El cálculo de su capital de riesgo está alineado con los riesgos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
188	X								X	X		X	¿La aplicación del modelo de capital de riesgo se refleja en los niveles de la granularidad de la información y detalles de la modelación?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
189	X								X	X		X	Cómo y cuáles son las categorías de riesgo que se modelan para calcular el capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
190	X								X	X		X	¿Qué hacen para asegurar la consistencia de la valuación de activos y pasivos para el capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
191	X								X	X		X	¿Cómo modelan los eventos de colas extremas para el capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
192	X								X	X		X	¿Cómo se modelan los posibles eventos extremos (por ejemplo, talleres de trabajo, a partir de bases de datos)?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
193	X								X	X		X	¿Utilizan pruebas de estrés en la modelación de eventos extremos?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
194	X								X	X		X	¿Cómo se valida el modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
195	X								X	X		X	¿Cuál es el alcance del backtesting para el modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
196	X								X	X		X	¿Con qué frecuencia actualiza los supuestos para su modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						
197	X								X	X		X	¿Cuál es el nivel de integridad y granularidad utilizado en el modelo de capital de riesgo?	Identificación y Medición del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización						

											COMPANÍA "Z"														
Ref	MGT Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Sostenibilidad	Inver	LYA DIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis		Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
																S	S								
198	X								X	X				¿Qué tan integrados están los sistemas para la generación de reportes financieros y regulatorios?	Identificación y Medición del Riesgo	Activador de Análisis y Administración	Organización								
199	X								X	X	X			¿Realizan conciliaciones entre el capital regulatorio y el económico, en caso de existir diferencias, dan la	Identificación y Medición del Riesgo	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Organización								
200	X								X	X				¿Quiénes tienen la responsabilidad de mantener, desarrollar y correr los modelos de capital de riesgo y cuáles son sus perfiles y	Identificación y Medición del Riesgo	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Organización								
201	X								X	X				¿Qué técnicas de mitigación del riesgo utilizan?	Mitigación del Riesgo	Activador de Análisis y Administración	Organización								
202	X								X	X				¿Cómo se mide el efecto de mitigación del riesgo en general?	Mitigación del Riesgo	Activador de Análisis y Administración	Organización								
203	X								X	X				¿Cómo miden el grado de adecuación de la mitigación del riesgo para el cálculo del capital	Mitigación del Riesgo	Activador de Análisis y Administración	Organización								
204	X								X	X				¿Realizan validaciones de las medidas de mitigación de riesgos? En caso afirmativo, ¿cómo?	Mitigación del Riesgo	Activador de Análisis y Administración	Organización								
205	X								X	X				¿Existe un proceso formal que permita comparar el grado de adecuación de los diferentes tipos	Mitigación del Riesgo	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Organización								
206	X								X	X				¿Qué hacen para disminuir los riesgos, cuando hay un incremento en la suscripción de pólizas (como	Medidor de Diversificación del Beneficio	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Organización								
207	X								X	X				¿Cómo consideran las correlaciones entre los diferentes	Medidor de Diversificación del Beneficio	Activador de Análisis y Administración	Organización								
208	X								X	X				¿Qué métodos utilizan para medir la diversificación? ¿Y como miden sus efectos (si es que los miden)?	Medidor de Diversificación del Beneficio	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Organización								

												COMPANÍA "Z"												
Ref	MKT Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlaría	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Sostenibilidad	Finanzas	LTA DIR	Preguntas	División	Tipo de		Ambito R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
																Análisi	s							
209	X									X		X		¿Las medidas para la diversificación de los beneficios permite correlaciones altas en las	Medidor de Diversificación del Beneficio	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
210	X									X		X		¿Qué metodología se utiliza para la estimación de sus medidas de diversificación? Incluida en 208	Medidor de Diversificación del Beneficio	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
211	X	X			X					X		X		¿Cómo determinan los riesgos de concentración?	Medidor de Diversificación	Actividad de Análisis y Administración	Organización							
212	X								X	X		X		¿Qué método utilizan para considerar la diversificación al momento de realizar la agregación	Agregación del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
213	X									X		X		¿Hasta qué nivel se consideran efectos de diversificación, por ejemplo, línea de negocio, unidad	Agregación del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
214	X									X		X		¿Permiten la diversificación entre los diferentes "grupos de riesgo homogéneos" (o' líneas de negocio») dentro de una misma	Agregación del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
215	X					X				X		X		¿Cómo les beneficia la diversificación entre las diferentes entidades jurídicas, incluidas las	Agregación del Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
216	X					X				X		X		¿Cuál es el proceso para monitorear los movimientos del	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
217	X					X				X		X		¿Con qué frecuencia se realiza este monitoreo?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
218	X					X				X		X		¿El monitoreo del perfil de riesgo se realiza de forma centralizada o por las unidades de negocio?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							
219	X	X			X	X				X		X		¿Qué área es la responsable de dar seguimiento/ desarrollar planes de acción, posterior al monitoreo de	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Organización							

Ref	COMPANÍA "Z"											Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ RISK	Area	Comentarios											
	Dir. Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlarfe	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Actividad										Finanzas	LTA DIR									
220	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Utiliza KRIS con fines de seguimiento del riesgo? ¿Cómo están definidos los KRIS y cuál es la	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Héctadar														
221	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Existen KRIS para todos los	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Héctadar														
222	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Cómo utilizan los KRI's?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
223	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Con qué frecuencia informan sobre KRIS?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
224	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Existe una base de datos de pérdidas internas (por ejemplo crédito, mercado, operativo) que	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Datar														
225	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Cuál es su definición operativa de perfil de riesgo global que refleje el apetito del riesgo de la Institución?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Héctadar														
226	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Cómo evalúan este perfil de	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
227	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Con que indicadores cuentan para supervisar el perfil de riesgo que se utiliza y cual es su jerarquía?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Héctadar														
228	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Qué técnicas utilizan para monitorear el perfil de riesgo de la Institución?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
229	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Con que frecuencia calculan el perfil de riesgo global?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
230	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Cuánto tiempo estiman necesario para monitorear el perfil de riesgo en comparación con la capacidad de supervisión?	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
231	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Cómo informan y autorizan los resultados del monitoreos de perfil	Seguimiento Global del Perfil de Riesgo	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														
232	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	¿Qué métodos utilizan para obtener beneficios de la diversificación?	Diversificación de	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Héctadar														
233	X					X		X	X	X	X	X	X	¿Qué quiere obtener con la asignación de una "justa distribución de los costos de	Diversificación de beneficiar	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Pracorar														

Ref	COMPANÍA "Z"												Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments
	Dir. y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Control	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Actividad	LTADIR										
234		X	X	X	X	X						X	¿Hasta qué nivel se asignan los beneficios de la diversificación?	Diversificación	Activador de Análisis y	Método						
235	X					X	X	X	X	X			¿Cuáles son sus medidas de desempeño (volumen, rentabilidad	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Método						
236	X					X	X	X	X	X			¿Qué riesgos se reflejan en las medidas de desempeño?	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Método						
237	X					X	X	X	X	X			¿Cómo son sus medidas de desempeño relacionadas con el cálculo de capital económico?	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Método						
238	X					X	X	X	X	X			¿En qué medida separan los diferentes ambientes de las unidades que deben medirse, por ejemplo, la competencia, el comportamiento del consumidor en diferentes líneas de productos diferentes, la regulación, el	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Método						
239	X					X	X	X	X	X			¿A cuales unidades de negocio / productos / canales de distribución / equipos o individuos / ... le están proporcionando (riesgo ajustado)	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Práctico						
240	X					X	X	X	X	X			¿Cómo utilizan las medidas de	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Método						
241	X					X	X	X	X	X			¿Qué medidas de desempeño han utilizado para identificar tus	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Práctico						
242	X					X	X	X	X	X			¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento para la parte de	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Método						
243	X					X	X	X	X	X			¿Para qué horizontes de tiempo se mide el rendimiento?	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Dato						
244	X					X	X	X	X	X			¿Con qué frecuencia llevan a cabo estas mediciones del rendimiento?	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración	Práctico						
245	X					X	X	X	X	X			¿Cómo miden la efectividad de la metodología de su rendimiento con respecto al incremento del valor de	Medición del Desempeño	Activador de Análisis y Administración de Riesgo	Práctico						

													COMPANÍA "Z"											
Ref	ACT Y PROC	Dir. Riesgo	Dir. Finanzas	Dir. Inver	Dir. Oper	Controlad	RH	AUDIT	IT	RIESGOS	Confid	Finanzas	LTADIR	Preguntas	División	Tipo de Análisis	Ambito	R1	R2	MATRIZ	RISK	Area	Coments	
	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼					▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
246	X	X			X	X		X		X	X	X		¿Los informes de administración están basados en indicadores de riesgo (relativo al modelo de capital económico) o en datos financieros?	Preparación de Reportar	Actividad de Análisis y Administración de Riesgo	Preparar							
247	X					X		X		X	X	X		¿Cuál es el proceso para la elaboración de informes periódicos	Preparación de Reportar	Actividad de Análisis y Administración	Preparar							
248	X					X		X		X	X	X		¿Cuál es el proceso de aprobación del informe o el cierre de sesión y l	Preparación de Reportar	Actividad de Análisis y Administración	Preparar							
249	X					X		X		X	X	X		¿Cómo miden si son adecuados sus datos y sistemas con respecto a la coherencia y confiabilidad para su proceso de administración?	Sistemas	Datos y Sistemas	Preparar							
250	X					X		X		X	X	X		¿El acceso físico y lógico a los recursos informáticos de Informática se controla	Sistemas	Datos y Sistemas	Preparar							
251	X		X	X		X		X		X	X	X		los impuestos están adecuadamente segregados? Y esto se refleja en los controles de acceso de IT?	Sistemas	Datos y Sistemas	Organización de Sistemas							

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

## Glosario de términos

**Back office.** Personal responsable de confirmación, registro y control de operaciones; en una Institución del sector financiero.

**CEO.** Director General, por sus siglas en inglés *Chief Enterprise Officer*.

**CFO.** Director de Finanzas, por sus siglas en inglés *Chief Financial Officer*.

**Cliente.** Persona física o moral que solicita y utiliza los servicios de consultoría, en este caso nos referimos a Instituciones del sector financiero que solicitan y utilizan el servicio.

**Commodities.** Se trata de productos cuyo valor viene dado por el derecho del propietario a comerciar con ellos, no por el derecho a usarlos; en el argot financiero, se refiere a lo que se opera en la bolsa de valores.

**Consultor.** Persona prestadora de servicios de consultoría.

**Consultoría.** Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos de trabajo de una organización y la recomendación de medidas apropiadas para su solución; y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

**CRO.** Director de Riesgos, por sus siglas en inglés *Chief Risk Officer*.

**Diagnóstico.** Es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo.

**Entregables.** Documentos y/o archivos y/o informes, que muestran los resultados finales de la consultoría.

**Fase.** Estado diferenciado en un proceso específico o desarrollo del mismo.

**Front office.** Personal responsable de la captura de operaciones y negociación de operaciones; en una Institución del sector financiero.

**In situ.** En el lugar, en el sitio de la investigación; corresponde a las instalaciones del cliente, y en específico el área de trabajo de los departamentos a revisar.

**Institución.** Unidad de organización dedicada a actividades financieras, es el cliente del despacho consultor.

**Institución Reguladora.** Organismo que reglamenta y norma el actuar de instituciones del sector financiero, en nuestro país.

**Mejora.** Acción o conjunto de acciones que incrementen los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad y servicio.) y que den una ventaja diferencial a la Institución en relación a sus competidores.

**Metodología.** Métodos de investigación que permiten lograr ciertos objetivos en un campo específico.

**Middle office.** Personal responsable de registro y control de operaciones; en una Institución del sector financiero.

**Propuesta.** Idea o proyecto sobre consultoría que se presenta ante el cliente quien tendrá autoridad para aprobarlo o rechazarlo.

**Proyecto.** Conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico (consultoría), generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto.

**Requerimientos.** Una petición de una información que se considera necesaria, documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad de una actividad o servicio.

**Riesgo.** Posibilidad, incertidumbre, o falta de certeza, de algo pueda acontecer y generar un peligro, o una pérdida significativa.

**Senior.** Grado de jera quía laboral dentro de un despacho consultor refiriéndose a un consultor de la categoría "B".

**Significatividad.** Relativo a significativo, cualidad de significativo

**Significativo.** Que es importante por lo que representa.

**Sincronizar.** Regularizar dos o más acciones para que se produzcan al mismo tiempo.

**Staff.** Grado de jerarquía laboral dentro de un despacho consultor refiriéndose a un consultor de la categoría "C".

**Stakeholder.** Personal o áreas que no son proveedores, ni clientes ni responsables de proceso, pero que sin embargo tienen algún interés en el mismo y pueden perder o ganar en función de los resultados del proceso.

**Supervising.** Grado de jerarquía laboral dentro de un despacho consultor refiriéndose a un consultor de la categoría "A".

**Teoría.** Conjunto de reglas, principios y conocimientos que se tiene de una cosa y que está basado en lo que se supone o se piensa y no en la experiencia o en la práctica.

**Terminación.** Conclusión o parte final de una cosa, obtener un resultado determinado en el extremo.

# BIBLIOGRAFÍA

## Bibliografía

- Alonso Herrero, Jose Antonio; Metodología, México 2003, Limusa
- Bernal Torres, César Augusto, Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México 2006, Ed. Pearson
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, 2004, Ed. Mc Graw Hill
- De Lara Haro, Alfonso, Medición y Control de Riesgos Financieros, Incluye Riesgos de Mercado y Crédito, 2005, Ed. Limusa
- Díez de Castro, Emilio Pablo; García del Junco, Julio; Martín Jiménez, Francisca; Periañez Cristóbal, Rafael; Administración y Dirección, 2001, Ed. McGraw-Hill
- Gómez Cáceres, Diego; López Zaballos, Jesús Miguel, Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales, Simulator Business Game, 2002, Ed. ESIC
- Hitt, Michael; Black, Stewart; Porter, Lyman; Administración, 2006, Ed. Pearson Educación
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración una Perspectiva Global, 2004, Ed. McGraw-Hill
- Leiva Bonilla, Juan Carlos, Los emprendedores y la creación de empresas, Compilación, 2007, Editorial Tecnológica de Costa Rica
- Münch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas, 2006, Ed. Trillas
- Namakforoosh, Mohammad Naghi, Metodología de la Investigación, México 2005, Ed Limusa
- Oliveira Da Silva, Reinaldo, Teorías de la Administración, 2002, Ed. International Thomson
- Pardinas, Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 2005, Ed. Siglo veintiuno
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary; Administración, 2005, Ed. Pearson Educación
- Schroeder, Roger G.; Gómez Mont Araiza, Jaime; Administración de Operaciones, Toma de decisiones en la función de operaciones, 1983, Ed. Mc Graw Hill