



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:

Finanzas Mención Tributación

Tema de Tesis:

“Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM”

Autora

Ing. Silvia Carolina Lindao Torres

Director de Tesis:

Ing. Carlos Carrera Montalvo, Mgsc.

Marzo 2021

Guayaquil - Ecuador

Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Posgrado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Ing. Silvia Carolina Lindao Torres

CI. 0926607714

Dedicatoria

Agradezco a Dios ya que pese al año difícil que tuve cuando trabajaba en el presente proyecto, me dio la fortaleza para seguir y culminar el objetivo que hace dos años me había planteado.

A mi madre que siempre ha sido mi ejemplo durante mi vida, y en especial a mi esposo que siempre me apoyó en cada paso y cada decisión, inyectándome ganas y razones para siempre reír y disfrutar el presente.

Resumen

En el presente documento se investigó sobre la implementación de un sistema de riesgos financieros y tributarios para grandes centros comerciales, con el fin de poder administrar los puntos débiles que se deben administrar para lograr los objetivos del negocio, un sistema de riesgos que establezca los lineamientos de impacto y probabilidad y la estructura del negocio no se vea afectada, que se establezcan responsabilidades para que alcance una mejora continua, el sistema de riesgos tiene como marco de referencia la ISO 31000 basada en el marco integral de COSO ERM, incluso la metodología del presente documento se establece en conjunto con ambas teorías para determinar qué tipos de debilidades tiene el negocio dentro del marco de control. La aplicación de un sistema de riesgos ayuda a poder tener un marco de referencia para estos tipos de negocios de gran connotación comercial y cuyo impacto en la materialización de los riesgos se vio afectada por la llegada de la pandemia COVID19, el presente documento busca identificar los principales riesgos financieros y tributarios de la industria y poder demostrar mediante la implementación de un sistema de riesgos la reducción del impacto o probabilidad a fin de salvaguardar las pérdidas del negocio.

Palabras claves: COSO ERM, ISO 31000, Riesgos, Centros comerciales.

Abstract

This document investigated the implementation of a financial and tax risk system for large shopping centers, in order to manage the weak points that must be managed to achieve business objectives, a risk system that establishes the guidelines impact and probability and the business structure is not affected, that responsibilities are established so that it achieves continuous improvement, the risk system has ISO 31000 as a frame of reference based on the integral framework of COSO ERM, including the methodology of the This document is established in conjunction with both theories to determine what types of weaknesses the business has within the control framework. The application of a risk system helps to be able to have a frame of reference for these types of businesses of great commercial connotation and whose impact on the materialization of risks was affected by the arrival of the COVID19 pandemic, this document seeks to identify the main financial and tax risks of the industry and to be able to demonstrate through the implementation of a risk system the reduction of the impact or probability in order to safeguard business losses.

Keywords: COSO ERM, ISO 31000, Risks, Shopping centers.

INDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| Declaración Expresa | I |
| Dedicatoria..... | II |
| Resumen..... | III |
| Abstract..... | IV |
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 2 |
| Justificación..... | 2 |
| Objetivo General | 3 |
| Objetivos Específicos..... | 3 |
| Marco teórico | 3 |
| Competidores de centros comerciales en la región | 6 |
| Clasificación de centros comerciales | 6 |
| Marco conceptual del riesgo | 9 |
| Definición riesgo financiero..... | 9 |
| Gestión del Riesgo Tributario | 12 |
| Normativa ecuatoriana..... | 15 |
| Gestión de riesgos..... | 15 |
| Matriz de riesgo | 18 |
| Tipo de factor: interno o externo | 20 |
| Mapa de riesgos. | 21 |
| Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno COSO..... | 21 |
| Evaluación de riesgos..... | 24 |
| Actividades de control..... | 26 |
| Tipos de Control | 28 |
| Información y comunicación | 30 |
| Actividades de monitoreo | 32 |
| CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO..... | 35 |
| Metodología | 35 |
| Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación | 35 |
| Métodos de investigación..... | 35 |
| Métodos Lógicos..... | 35 |
| Métodos empíricos..... | 36 |
| Unidad de análisis, población y muestra..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información. | 37 |
| Tratamiento de la información..... | 38 |
| CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 39 |
| Análisis de la situación actual..... | 39 |
| Métodos relacionados a COSO ERM | 42 |
| Resultados de la encuesta COSO II | 43 |
| Ambiente de Control | 43 |
| Establecimiento de objetivos | 44 |
| Identificación de Eventos..... | 45 |
| Evaluación de riesgos..... | 46 |
| Respuesta al riesgo..... | 47 |
| Actividades de control..... | 48 |
| Información y comunicación | 49 |
| Supervisión..... | 49 |
| Comentarios sobre la encuesta | 49 |
| CAPÍTULO IV. PROPUESTA | 51 |
| Justificación | 51 |
| Propósito General..... | 51 |
| Desarrollo | 52 |
| Normatividad | 53 |
| Ciclo de gestión riesgos..... | 54 |
| Metodología..... | 54 |
| Establecimiento Del Contexto..... | 57 |
| Escala de Impacto o Severidad | 57 |
| Probabilidad..... | 59 |
| Valoración de Riesgos | 60 |
| Identificación de riesgos | 61 |
| Técnicas para la identificación de Riesgos..... | 62 |
| Documentar los resultados | 62 |
| Validar y Ajustar los resultados | 63 |
| Actividades para identificar riesgos a nivel de procesos | 63 |
| Entender el proceso de negocio | 63 |
| Establecer la técnica para la identificación de riesgos de procesos | 64 |
| Definir fuentes de información para la identificación de riesgos de procesos | 64 |

| | |
|--|----|
| Validar y ajustar los resultados..... | 64 |
| Análisis de riesgos..... | 65 |
| Determinación del nivel de riesgo inherente..... | 65 |
| Evaluar Controles..... | 66 |
| Establecer el riesgo residual..... | 69 |
| Evaluación de riesgos..... | 70 |
| Tratamiento de riesgos..... | 70 |
| Identificación de opciones de tratamiento de Riesgos..... | 71 |
| Actividades para establecer medidas de mitigación para riesgos corporativos..... | 72 |
| Actividades Para Pruebas De Mitigación De Riesgos..... | 73 |
| Monitoreo..... | 73 |
| Indicadores Clave de Riesgo (KRI - KEY RISK INDICATOR)..... | 74 |
| Cumplimiento de planes de acción..... | 74 |
| Mejora Continua..... | 75 |
| Materialización del riesgo por efectos del COVID19..... | 75 |
| CONCLUSIONES | 76 |
| RECOMENDACIONES | 78 |
| Referencias Bibliográficas..... | 80 |
| Anexos | 83 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 Tipos de Riesgos Financieros | 12 |
| FIGURAN 2 Etapas del Riesgo Tributario | 13 |
| FIGURA 3 Desglose de Evaluación de Riesgos..... | 19 |
| FIGURA 4 Respuesta Al Riesgo | 20 |
| FIGURA 5 Ponderación de Controles..... | 29 |
| FIGURA 6 Organigrama Orgánico de Centros Comerciales | 39 |
| FIGURA 7 Centro Comercial Mall del Sol..... | 41 |
| FIGURA 8 Centro Comercial City Mall..... | 41 |
| FIGURA 9 Centro Comercial Mall del Sur | 42 |
| FIGURA 10 COSO II | 43 |
| FIGURA 11 Marco Funcional del Sistema de Riesgos | 52 |
| FIGURA 12 Estructura del Sistema de Riesgos | 53 |
| FIGURA 13 Sectores más Afectados por Efectos del Covid19..... | 76 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1 Principios del Ambiente de Control..... | 24 |
| TABLA 2 Principios de Evaluación de Riesgos..... | 26 |
| TABLA 3 Principios de las Actividades de Control..... | 27 |
| TABLA 4 Principios de Información y Comunicación | 32 |
| TABLA 5 Principios de Actividades de Monitoreo | 33 |
| TABLA 6 Población: Centros Comerciales Grandes en la Ciudad de Guayaquil..... | 36 |
| TABLA 7 Características de la Muestra de Centros Comerciales | 41 |
| TABLA 8 Escala del Impacto..... | 57 |
| TABLA 9 Valoración del Impacto | 58 |
| TABLA 10 Escala de Probabilidad | 60 |
| TABLA 11 Valoración de la Probabilidad | 60 |
| TABLA 12 Valoración de Riesgos | 61 |
| TABLA 13 Criterios para Evaluar Controles..... | 68 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 Resultados Positivos por Componentes | 43 |
| GRÁFICO 2 Ambiente de Control..... | 44 |
| GRÁFICO 3 Establecimiento de Objetivos | 45 |
| GRÁFICO 4 Identificación de Eventos..... | 46 |
| GRÁFICO 5 Evaluación de Riesgos | 46 |
| GRÁFICO 6 Respuesta al Riesgo | 47 |
| GRÁFICO 7 Actividades de Control..... | 48 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 1 Cuestionario de Evaluación de Gestión del Riesgo Basado en COSO-ERM..... | 83 |
| ANEXO 2 Matriz de Principales Riesgos de Centros Comerciales | 97 |
| ANEXO 3 Evaluación de Controles de los Principales Riesgos | 114 |
| ANEXO 4 Mapa de Calor – Riesgo Inherente | 120 |
| ANEXO 5 Mapa de Calor – Riesgo Residual | 120 |

Introducción.

La gestión de riesgos y el control interno representan el núcleo de los procesos y políticas dentro de la organización. Por tanto, es necesario desarrollar un método aplicable que pueda servir de guía práctica para gestionar los riesgos financieros y fiscales e implementar controles a través de sistemas de prevención eficaces que puedan ayudar a las organizaciones a reducir las pérdidas por la materialización de este tipo de riesgos.

En los últimos años, las entidades pertenecientes a la economía inmobiliaria del sector de los centros comerciales han prestado cada vez más atención a los riesgos financieros y fiscales que, aunque siempre han existido, ahora pueden manifestarse con mayor fuerza. Las razones incluyen el progreso tecnológico, la evolución de las redes sociales, los cambios en la forma de entretenimiento en el hogar y la creciente complejidad y globalización del sistema tanto financiero como operativo posterior a una pandemia que afectó económicamente muchos sectores empresariales. En definitiva, nos encontramos ante un sistema con una complejidad cada vez mayor, que da lugar a que estos eventos de riesgo sean más probables y que, además, en caso de que ocurran, tengan un mayor impacto.

La importancia de analizar los riesgos financieros y tributarios radica en determinar teorías, métodos y fundamentos técnicos para aplicar eficazmente la gestión de riesgos en el ámbito de los centros comerciales; la investigación de la teoría de los modelos de gestión de riesgos permitirá su aplicación en entornos actuales y reales. Este estudio tiene como objetivo proponer una guía metodológica que permita la gestión integral de los riesgos financieros y tributarios en la industria inmobiliaria que se concentre en grandes clústeres de centros comerciales que aún no han alcanzado un nivel suficientemente maduro de gestión de riesgos. Con su aplicación práctica, es posible comprender, identificar y reducir o minimizar la pérdida de recursos ocasionada por la ocurrencia de eventos de riesgo financiero y tributario relacionados con cualquier factor. (Personas, procesos, tecnología de la información, eventos externos).

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Justificación

Actualmente, el éxito de un negocio depende de la anticipación de la dirección de lo que está por suceder, así como de aquellos aspectos que no estaban previamente planificados, estos son los factores clave para lograr los objetivos de negocio y / o ejecutar con éxito su estrategia.

El riesgo es la amenaza de que un evento afecte negativamente el éxito de la empresa en el logro de sus objetivos. Se originan no solo de la posibilidad de que no sucedan cosas buenas, sino también de la amenaza de cosas malas. Pueden generarse en el entorno externo o interno de la organización y pueden afectar la continuidad de la empresa. La tarea de la administración es identificar los principales riesgos comerciales, es decir, la alta probabilidad de un impacto importante, y definir las posibles respuestas.

Esta investigación constituye una herramienta para que las organizaciones identifiquen, evalúen y administren sus riesgos a nivel financiero y tributario para que puedan alcanzar los objetivos de la organización y mostrar el nivel de poder adquisitivo de las empresas de valor agregado que pueden mantener o agregar valor.

En la gestión de riesgos, una organización debe comprender sus objetivos y visión estratégicos o de negocio, esto es muy importante porque se convertirá en el punto de referencia para nuestra evaluación y definirá qué procesos clave en el tipo de negocio deben abordarlos para poder ser capaz de establecer una evaluación Identificar las debilidades organizativas que pueden estar en riesgo o detectadas en algunos casos

La importancia del proyecto beneficia a los accionistas de la organización porque aumenta el valor de la empresa propietaria del proyecto, crea confianza en el proceso y permite al propietario del negocio mantener una comunicación completa con la realización de los objetivos estratégicos. Además, mejora la reputación de las empresas que gestionan y comprenden sus riesgos.

Objetivo General

Desarrollar una metodología para la administración de los riesgos financieros y tributarios en el sector de grandes centros comerciales de la ciudad de Guayaquil para mejorar la gestión de estos tipos de riesgos y controlar su ocurrencia e impacto para el logro de los objetivos, enmarcado en el Marco Integrado Committee of Sponsoring Organizations (COSO) – Enterprise Risk Management (ERM).

Objetivos Específicos

- Analizar buenas prácticas relacionadas con la gestión de riesgos financieros y fiscales en el sector de los centros comerciales.
- Establecer procesos clave de seguimiento, control y reporte de riesgos financieros y tributarios para estandarizar la gestión de riesgos en el sector de centros comerciales.
- Diseñar una matriz de riesgos para la gestión de riesgos financieros y fiscales, la cual debe respetar los requerimientos normativos conjugándose con COSO ERM.

Marco teórico

Los centros comerciales se caracterizan por brindar una variedad de servicios y convertirse en los lugares favoritos de las familias para la convivencia y el entretenimiento, en parte por la seguridad, los bienes o servicios que brindan. (Valdez, 2009)

El denominado centro comercial de hoy comenzó en el mercadillo de Damasco (Siria) y se llamó Al-Hamidiyah en el siglo XIX. El gran bazar de Estambul se estableció en el siglo XV y sigue siendo uno de los mercados más importantes del mundo en la actualidad. Comprender y complacer los requisitos de sus

usuarios es fundamental para el futuro desarrollo de los centros comerciales. (Velasco, 2011)

El centro comercial como lo conocemos hoy fue construido por el arquitecto Víctor Gruen. En 1956, diseñó el primer centro comercial en Edina, Minnesota, como un complejo cerrado. El propósito es reunir varias tiendas y comprar en el mismo espacio cubierto.

A finales de la década de 1980 se inauguró el primer centro comercial de España basado en un gran supermercado. En la década de 1980, también fue el nacimiento de los tres primeros centros comerciales clasificados como "muy grandes". Uno está ubicado en Valencia (nuevo centro) y los otros dos están ubicados en Madrid (La Vaguada y Parquesur). Estos centros marcarán tendencias de diseño únicas en los próximos años.

El criterio de Centro Comercial inicia en Milán Italia en el siglo XIX, la iniciativa elemental reproduce las considerables galerías comerciales que nacieron en esta temporada de muchas metrópolis de Europa y que impresionaron por sus audaces creaciones (Samper, 1989).

Los tradicionalistas prometieron que el Tianguí y los bazares que se ofrecían en todo el mundo se transformaron gradualmente en un modelo ajustado que dio lugar al nombre de uso frecuente, "Ruta Comercial" como referencia. Denominación designada: centro, castillo y centro comercial, según su diseño, escala, número de casas, etc., entre los que hay muchos tipos (Sarlo, 1998). En Norteamérica se copió el modelo europeo y nació el primer centro comercial en los países americanos. El Connecticut College es la exposición que ilustra con mayor fidelidad la evolución de estos centros.

En primer lugar, debemos determinar conceptualmente qué es un centro comercial: "Es un conjunto de industrias minoristas, de entretenimiento y de otros servicios. Estos conjuntos se planifican o desarrollan en grupos, y sus políticas comerciales y publicitarias se gestionan periódicamente". (Carpio Mendoza, 2017).

(Blog, 2016) Actualmente, el propósito marcado para los centros comerciales está enfocado a crear experiencias que puedas disfrutar de diferentes formas al visitar un centro comercial. Gracias a la nueva tecnología, la tendencia será brindar una mejor experiencia móvil a través de diferentes pantallas interactivas, en estas pantallas interactivas los usuarios podrán informar a los usuarios de los eventos que se realizarán, siempre podrán ubicar mapas e incluso realizar reservas en restaurantes. Los centros comerciales tienen un ciclo de vida, por lo que es importante estar siempre actualizado.

En Ecuador, el fenómeno de expansión de los centros comerciales comenzó antes que, en Perú, por lo que tiene una mayor tasa de penetración.

En 1976, se inauguró el primer centro comercial en Guayaquil, y su desarrollo no se ha detenido desde entonces. Como Perú, los centros comerciales son una fuente popular y barata de desarrollo en el desarrollo comunitario porque pueden aumentar las oportunidades de empleo y mejorar las condiciones de vida.

El desarrollo de centros comerciales en Ecuador ha venido creciendo con fuerza en los últimos años, con una tasa de penetración cercana al 40%, ubicándose en el séptimo lugar en América del Sur. Su evolución está estrechamente relacionada con el desarrollo de la localidad y su economía. En este sentido, según la encuesta realizada por periódicos ecuatorianos, en los últimos años se han desarrollado centros comerciales y supermercados en las 15 principales ciudades y pueblos del Ecuador. En los años 70 y principios de los 80, las compras se realizaban en calles segmentadas, es decir, había un área para cada producto. Desde la década de 1990, los centros comerciales han surgido a medida que los clientes eligen el estándar de "encontrar todo en un solo lugar". Inspección realizada, se deduce que la propagación de estos centros comerciales se ha producido en las localidades más indispensables del Ecuador, como Guayaquil, Quito y Cuenca (Regalado, Fuentes, Aguirre, & Garcia, 2009)

En el resto del país se ubican más de 30 centros comerciales, los mismos que en la actualidad se encuentran en remodelación y expansión.

Competidores de centros comerciales en la región

Los grupos mencionados son Corporación Favorita y Corporación El Rosado, que dominan el mercado minorista. Ambos cuentan con empresas constructoras para desarrollar proyectos de centros comerciales y vender estos espacios. Los centros comerciales más importantes son: Centro Comercial El Bosque, Centro Comercial Sol, Centro Comercial El Jardín, Centro Comercial laquito. Por lo tanto, las empresas que quieran ingresar a la región deberán establecer contacto con alguno de estos grupos. Otro aspecto que vale la pena mencionar es que puede estimular la región, que es la oferta de mano de obra disponible. En otras palabras, en la mayoría de los casos, la existencia de la población son jóvenes. Según datos demográficos (INEC, 2001), la población de Ecuador de 15 a 64 años representa el 62,7% de la población total, 80% de la cual son menor de 45 años. Esta población está haciendo un trabajo o en condiciones de trabajar y, por lo tanto, de crear capital para aumentar su poder de compra y entrar a un estilo de vida moderno

Clasificación de centros comerciales

En nuestra ley ecuatoriana, no existe una disposición precisa de centros comerciales, pero, debido a su similitud, se pueden utilizar los centros comerciales establecidos por la Organización Española de Centros Comerciales. (Parques, 2012) y así tenemos:

Muy grande (MG): Se denomina así porque supera el área alquilable total de 79,999 metros cuadrados (el área que puede generar ingresos de su desarrollo comercial, excluyendo áreas públicas y estacionamientos). En Ecuador, este grupo incluye el Mall del Sol, Citymall, el Centro Comercial El Condado, el Centro Comercial Jardín y Quicentro Sur. (Cabrera, 2018)

Grande (GR): Este tipo de centro comercial tiene desde 40.000 m² hasta 79999 m² de SBA. En el país: Policentro, el Bosque, Quicentro, El Recreo, Riocentro, San Luis. (Cabrera, 2018)

Mediano (ME): Tiene una Superficie Bruta Alquilable desde 20.000 m2 hasta 39.999. En este grupo tenemos: Centro Comercial Unioro, La Rotonda, San Marino, Mall del Río, Mall los Andes. (Cabrera, 2018)

Pequeño (PE): Centro Comercial de 5.000 m2 hasta 19.999 m2 de SBA. Ejemplos: Paseo Portoviejo, Bahía Río Portoviejo, Millenium Plaza, Ventura Mall, Paseo Milagro, La Pradera, Paseo Shopping Santo Domingo, Paseo Shopping Machala. (Cabrera, 2018)

Hipermercado (HI): Galería comercial que tiene como atractivo fundamental un Hipermercado.

Ejemplo: Megamaxi, Hipermarket

Centro de fabricantes (CF): Los centros comerciales suelen estar ubicados en las afueras o zonas turísticas y están formados por un grupo de fabricantes y tiendas de marcas que venden sus productos a precios reducidos. Por ejemplo: exportación de Ganados (Ganados), exportación de Duran. Además, según (Internatinal Council of Shopping Centers, 2016) con la siguiente segregación:

Centro Comercial Cerrado (Mall): Este es el centro comercial de diseño más común. Por lo general, es un lugar cerrado, con aire acondicionado e iluminado, que limita con tiendas y entradas en uno o ambos lados, y los espacios de estacionamiento generalmente se proporcionan alrededor del centro o en una estructura de varios pisos.

Centro Abierto: Suele estar ubicado frente a la tienda y tiene un área pública al aire libre, por lo que se le llama centro abierto. Las tiendas se pueden conectar mediante pasillos abiertos, pero no hay pasillos internos para conectar las tiendas. Suelen ser de forma lineal, en forma de "L", "U", "Z" o grandes conglomerados. Históricamente, se les ha llamado "cinturones de centro" y su nombre se toma por su forma lineal, donde se ubican las tiendas. colocados uno al lado del otro.

Community Center: Es un centro de aproximadamente 100.000 a 350.000 metros cuadrados, con una o dos tiendas de descuento, farmacias o tiendas de abarrotes, y su estructura suele tener forma de "U" o "L". Centro de Conveniencia: Estos centros comerciales tienen menos de seis tiendas, son de primera necesidad, farmacias y tiendas similares.

Enclosed Mall: un entorno comercial completamente dentro de la estructura del techo, por lo que la entrada a la calle está controlada por un número limitado de entradas, mientras que la entrada a la tienda solo la proporciona el corredor interno

Entertainment Complex: Teatros, restaurantes, estadios y tiendas de ropa son las principales tiendas que destacan en estos entornos

Fashion Mall: Joyas, muebles de diseño, ropa y bienes de consumo de alta calidad son las principales tiendas que destacan en estos centros comerciales.

Centros de Estilo de Vida (Lifestyle Center): Están ubicados cerca de áreas residenciales de alto nivel y pueden satisfacer las necesidades comerciales y de estilo de vida. Sus elementos distintivos son diversas actividades de ocio, restaurantes y lugares de entretenimiento. Estos centros pueden estar anclados por uno o más grandes almacenes especializados en moda.

Mall: Cualquier entorno comercial con estacionamientos cerca y fuera del edificio

Centro de Tiendas de Venta de Fábrica (Outlets): Consta de fabricantes y tiendas minoristas, en estas tiendas, los productos con descuento venden productos de marca. Aunque no tienen anclajes, algunas tiendas pueden actuar como "imanes".

Urban Mall: generalmente construidos en varios pisos, ubicados en las grandes ciudades y estacionamientos de varios pisos adyacentes

Centro Temático: un entorno empresarial compuesto por varios lugares cubiertos por la misma actividad o tema

Marco conceptual del riesgo

Definición riesgo financiero

Los riesgos identificados con base en el contexto establecido para la gestión de riesgos incluyen planes y cómo pueden verse afectados los objetivos. La evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y evaluación de riesgos. El tratamiento de riesgos se basa en potenciar los riesgos positivos y reducir los riesgos negativos. (ISO 31000, 2018).

La incertidumbre está relacionada con la variabilidad, los posibles resultados esperados; la complejidad, los elementos de los que depende un resultado u otro; y las oportunidades, elementos que puede o no puede controlar. (Cepeda, 2000)

La existencia de riesgos financieros supone una gran amenaza para los inversores y las empresas, que a su vez pueden generar riesgos fiscales. Para todos los profesionales que se ocupan de decisiones de inversión de forma habitual, las técnicas de análisis de riesgos inmobiliarios son fundamentales. Antes de invertir en centros comerciales, debe:

- Determinar los riesgos aplicables a la inversión inmobiliaria.
- Determinar estrategias de mitigación de riesgos.
- Cuantificar los riesgos de diversas inversiones inmobiliarias.
- Aplicar técnicas de análisis de riesgo y utilizar modelos de riesgo para determinar el potencial de rendimiento esperado de la inversión.

La inversión está acompañada de riesgos y recompensas, por lo general, cuanto mayor es el compromiso, mayor es la posibilidad de ganancias y pérdidas significativas del capital invertido. Intuitivamente, se sabe que es necesario asumir más riesgos de inversión para obtener mayores retornos.

De acuerdo (Albarracín Muñoz, García, & García, 2017) con los riesgos financieros inciden la rentabilidad, las entradas y el nivel de inversión, se toman no solo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, ellos son: •

- Riesgo de mercado, tiene que ver con fluctuaciones de las inversiones en bolsa de valores; también hacen parte de éste las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y las tasas de interés.
- Riesgo de liquidez, se relaciona con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio o tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con obligaciones contractuales.
- Riesgo de crédito, consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago.

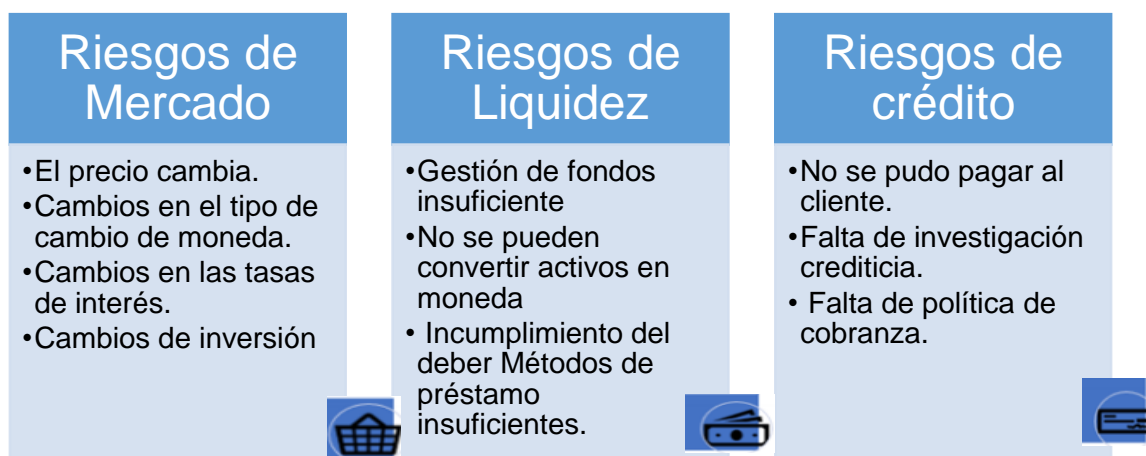
(Gaitan, 2006) los riesgos financieros se identifican con los bienes y servicios que una empresa puede adquirir en los mercados financieros o entre empresas. En ese contexto, ella consigue parte de los recursos necesarios o los consigna. Estos riesgos están compuestos por; el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez, entre otros. En últimas “Un riesgo financiero es la probabilidad de obtener rendimientos distintos a los esperados como consecuencia de movimientos en las variables financieras”,

- Riesgo de mercado El riesgo de mercado para este segmento de empresas, tiene como base los movimientos en precios de las actividades comerciales tales como “precios de acciones, tasas de cambio, tasas de interés y precios de commodities”; Otra definición, parte de “la probabilidad que la contraparte afectada por factores macroeconómicos como los precios, las tasas de interés, la tasa de cambio, la inflación, la devaluación, imposibilite el pago por parte del emisor o del garante”. Con base en las definiciones expuestas, se concluye que el riesgo de mercado está asociado necesariamente a las variaciones de los precios, igualmente, a la inflación, los movimientos bruscos de las tasas de cambio, el ingreso de la competencia y el sistema legal. Lo anterior conlleva a que se generen potenciales pérdidas económicas o a que la contraparte no pueda cumplir con la obligación contraída. (Zúñiga & Fuentes, 2010)

- **Riesgo de Crédito:** Son las variaciones que derivan de la posibilidad de que las contrapartes se nieguen o no puedan cumplir con sus obligaciones contractuales” Citado en (Ernesto, 2017) interpretando a este autor, cuando una empresa cede temporalmente un producto o un servicio con la esperanza de obtener utilidades en el futuro, está en el campo del crédito. Ello, debe contar con ciertas características: debe tener un deudor y, por consiguiente, debe existir el acreedor. El objeto de crédito debe ser un bien o un servicio real o un producto financiero, y se espera una utilidad desde el punto de vista de la transacción. De acuerdo con lo anterior, el riesgo de crédito nace por la interacción en las características ya citadas. Un ejemplo, es la incertidumbre que se le genera al acreedor sobre la pérdida que le puede causar el incumplimiento por parte del deudor.
- **Riesgo de Liquidez** Es el riesgo de que una falta de fondos realizables en una Pyme le ocasione pérdidas. Esta ausencia de liquidez, haciendo una aproximación a lo que afirma Trigo, puede deberse a problemas en la estructura económica o en la financiera. En la estructura económica es el riesgo de que la entidad no pueda vender activos a un precio razonable como consecuencia de una iliquidez del mercado. En cuanto al riesgo de que la Pyme no pueda financiarse a un costo aceptable o que no pueda acceder a ninguna fuente de financiación, se le llama riesgo de liquidez de la estructura financiera.

A continuación, se muestran las categorías definidas para cada clase de riesgo analizada:

Figura 1 Tipos de riesgos financieros



Elaborado por: Autores de “Una Aproximación cualitativa al Interior de las Pymes En Colombia”

Gestión del Riesgo Tributario

El compromiso se define como "la amenaza o posibilidad de que un acto o evento afecte negativamente la capacidad de la organización para lograr sus objetivos". En esta línea, el compromiso tributario se refiere a la posibilidad de pérdida o ciertos factores desfavorables en la administración tributaria. Como los contribuyentes tomaron acciones especiales, ocurrió el incidente, que afectó su capacidad para implementar sus opiniones. Por lo tanto, el plan de gestión de compromisos puede ayudar a la gestión fiscal a reducir los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrenta.

(Commission, 2010) Desarrolló un sistema de riesgos a seguir a nivel de la administración tributaria, que comprende cinco etapas: identificación, análisis, evaluación, determinación de prioridades, procesamiento y evaluación

Figuran 2 Etapas del riesgo tributario



Fuente: Elaborada por la autora

De acuerdo con los Lineamientos de Gestión de Riesgos (Commission, 2010), el contexto se refiere a las reglas por las que las autoridades tributarias desempeñan sus funciones, tales como legislación, condiciones económicas, opinión pública y composición de la gestión tributaria. Las metas indican los resultados esperados y / o las condiciones futuras que la gerencia espera lograr a través del plan de acción. Dentro de la estrategia, lo primero que se debe hacer es determinar el riesgo; verifica eventos externos, cooperación peer-to-peer con otras instituciones, intercambio de información con otras autoridades tributarias, legislación, auditorías aleatorias y consultas permanentes para identificar los peligros logran existir de manera oportuna (A nivel de contribuyente o distrito). Una vez determinado, realice un análisis de riesgo.

Para ello, es necesario agrupar los distintos tipos de riesgos y conocer su frecuencia (el número de riesgos detectados en la etapa anterior), la probabilidad de que se cubran estos riesgos y sus posibles consecuencias (con la Pérdida económica relacionada) sobre nombre de la empresa) gestión fiscal).

En la tercera etapa, se priorizan los riesgos para determinar la categoría de contribuyente o el tipo específico de riesgo a minimizar; para lograr este objetivo, se evalúan y clasifican en función de su posibilidad e impacto. Además, se estudiaron posibles modalidades de tratamiento para desarrollar un plan de acción.

La etapa de tratamiento de riesgos busca eliminar o reducir el impacto negativo de los riesgos mediante el uso de transferencia, reducción o cobertura de riesgos. La transferencia es útil en algunas situaciones, pero se debe considerar que el riesgo aún existe, es solo una transferencia de una institución a otra. Los recortes de impuestos están diseñados para limitar al máximo la posibilidad de errores involuntarios y / o deliberados, por lo que la educación fiscal proporcionada por la autoridad competente es de suma importancia. La cobertura de riesgo significa que, si un contribuyente comete algún tipo de fraude de una forma u otra, primero se toman medidas correctivas y / o auditorías.

Finalmente, como quinto y último paso, la evaluación de riesgos, además de comprender si las medidas implementadas en los pasos anteriores conducen a resultados, también establece un círculo de aprendizaje. Las técnicas de evaluación de impacto se utilizan para evaluar planes, la medida en que las acciones y / o políticas correctivas ayudan a lograr los objetivos establecidos al comienzo de la gestión de riesgos; y técnicas de evaluación de procesos para comprender cómo y por qué ciertas operaciones. (Fonseca Luna, 2013).

La clasificación de los riesgos según (Lara, 2012) consiste en financieros, operativos y de cumplimiento, sin embargo (ERNST & YOUNG, 2010) también incluyen riesgos estratégicos. Los riesgos financieros son causados por cambios en el mercado y la economía real que afectan al negocio; los riesgos operativos provienen de los procesos, sistemas, personal y toda la cadena de valor del negocio. Los riesgos de cumplimiento provienen de políticas, leyes, regulaciones del marco legal o gobierno corporativo; los factores estratégicos provienen de las relaciones con clientes, competidores e inversores. Para gestionar o gestionar los riesgos, cada entidad debe determinar los factores que generan estos riesgos y crear su propio nivel de riesgo, a fin de determinar la prioridad de

preocupación e implementar un mecanismo de cobertura basado en controles internos adecuados. Reducir, transferir o eliminar los niveles de riesgo existentes. (Moron , Reyes, & Urbina, 2015)

Normativa ecuatoriana.

La normativa ecuatoriana emitida por la Autoridad Reguladora Bancaria define riesgo financiero como la posibilidad de pérdidas ocasionadas por eventos provocados por la existencia de fallas o deficiencias en procesos, personal, sistemas internos, tecnología y eventos externos inesperados. Incluidos los riesgos legales, pero excluyendo los riesgos de reputación y de TI. (Bancos, 2015)

Agrupar diversos riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos insuficientes; error humano y fraude; fallas del sistema informático; ocurrencia de eventos externos o internos desfavorables que afectan la respuesta oportuna de la organización a sus compromisos o dañan sus intereses La capacidad del evento. (Cabrera, 2018)

Gestión de riesgos

Para satisfacer las necesidades de la organización, el gobierno corporativo debe considerar los riesgos que existen en el negocio.

En este sentido, (Castellanos, 2014), el concepto de riesgo forma parte de la gestión empresarial tradicional y está asociado a la existencia de peligros o amenazas que pueden causar daños a la organización, al personal y a la propiedad. En este sentido, la probabilidad de que ocurra se combina con las consecuencias del evento peligroso actual. El riesgo presente en las empresas, según (Cabrera, 2018) es inherente a la operación que desarrollan y las mismas deben de ir el nivel de riesgo aceptado, entendiendo que el resto lo administren mediante sistemas de control interno. Nuevas regulaciones, innovaciones tecnológicas, cambios en las preferencias de los consumidores y otros factores han inyectado incertidumbre en el logro de las metas establecidas.

La gestión de riesgo empresarial o *Enterprise Risk Management (ERM)*, según sus siglas en inglés, denominada así por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2018)* debido a los

beneficios que se pueden derivar de la evaluación y supervisión de riesgos en la organización, se ha convertido en una función de gestión ampliamente desarrollada, incluso en áreas de negocio que inicialmente se consideraban no relacionadas.

De acuerdo con (Palacio León, 2015) La gestión de riesgos es una parte esencial de la estrategia y el proceso de toma de decisiones de la empresa. Por lo tanto, debe ayudar a crear valor en todos los niveles, especialmente para los accionistas, pero también para aquellos que se dirigen a bienes o servicios (clientes), en nombre del propietario de los derechos de la empresa (prestamista o proveedor).

Tal como expresa (Castellanos, 2014), el éxito de la gestión de riesgos se construye sobre la base de la cultura de prevención, y la cultura de prevención es el valor intrínseco de la organización y la gestión en todos los niveles. El desarrollo de esta cultura significa actualizar la tecnología, especialmente los sistemas de información, establecer nuevos lazos sociales de manera compartida y establecer un plan de privilegios como antesala de nuevos principios o reglas de comportamiento.

Por su parte, la dirección necesita aplicar técnicas de supervisión directa a las funciones desempeñadas, principalmente para fortalecer el posicionamiento de todos los empleados en la organización y darles el tratamiento necesario para ayudar a minimizar la existencia de riesgos y minimizar los riesgos. Y asegúrese de seguir las pautas dadas. Asimismo, es necesario establecer canales de comunicación adecuados para que cada miembro de la organización tenga una clara conciencia de sus responsabilidades y lleve a cabo una revisión sistemática y continua del trabajo realizado, que le permita saber si se ha completado el plan.

Para (Lara, 2012), El análisis de riesgos es una parte básica de la evaluación de la cultura corporativa de una entidad, así como parte del sistema de cumplimiento, porque puede asegurar su racionalidad. En el ámbito de la identificación y análisis de riesgos, se pueden diseñar o mejorar las medidas de control interno necesarias para ser utilizadas como mecanismo de cobertura ante la presencia de factores de riesgo que no puedan alcanzar las metas establecidas o incluso conducir a la redefinición de las metas. La denominada gestión de riesgos es la denominada gestión de riesgos, es decir, controlar la

incertidumbre y reducir al máximo su existencia, no hará desaparecer el riesgo en su conjunto, sino que intentará que el riesgo alcance el nivel aceptable de la organización.

Visto desde el control interno, tal como lo establece (COSO, 2018), los administradores y gerentes requieren estar informados sobre los riesgos que pueden aparecer y la forma en que pueden afectar los objetivos de la empresa. A pesar de los esfuerzos para eliminar completamente el riesgo, mediante técnicas de prevención, es imposible asegurar la reducción total de los riesgos debido a la incertidumbre existente y a las limitaciones para una concepción objetiva del riesgo. Por tanto, la impredecibilidad del riesgo requiere, no solo de aproximaciones a su frecuencia de ocurrencia, sino también, de la implicación directa de gerentes, empleados y el resto de los actores que participen en las actividades del negocio. (Caiza & Nelson, 2016)

La evaluación de riesgos se basa en el uso de hechos determinados científicamente para determinar el impacto de la exposición a amenazas, considerando la posibilidad de reducir y mitigar los riesgos. Por otro lado, la gestión de riesgos se considera un proceso de evaluación y ponderación para la prevención, atención y mitigación de diversas medidas posibles, selección de las medidas regulatorias más adecuadas y uso efectivo de procedimientos y tecnologías más seguros para la reducción de riesgos máximo.

Por ello, es fundamental contar con un plan integral de gestión de riesgos, que incluya diferentes estrategias, políticas, planes y proyectos a implementar, y considere puntos operativos y regulatorios para prevenir y responder a emergencias al mismo tiempo. De esta forma, la gestión de riesgos significa identificar los factores internos y externos en los que seguirán existiendo amenazas para lograr las metas establecidas, y definir las medidas preventivas y correctivas para reducir o eliminar estas medidas en la mayor medida posible. Así que evita posibles pérdidas.

Matriz de riesgo

La matriz de riesgos, según (Wolinsky, 2003)“es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que se confirme debidamente la parametrización de los parámetros y la asignación de los indicadores, este es el elemento que permite cuantificar el riesgo y reducir el nivel de subjetividad en la evaluación. La matriz de riesgos se utiliza como herramienta para analizar y determinar su nivel (alto, medio o bajo) para gestionar las medidas a tomar, y reaccionar ante ellas en consecuencia, e incluso diseñar medidas de control interno para cubrir estos riesgos, minimizar ellos y / o elimínelos. La matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión, generalmente utilizada para identificar las actividades más importantes de las instituciones financieras (también llamadas procesos y productos), los tipos y niveles de riesgos inherentes a estas actividades, y los factores exógenos y endógenos que generan. Estos riesgos son factores de riesgo. Al mismo tiempo, la matriz de riesgos puede evaluar la efectividad de una adecuada gestión y gestión de riesgos financieros, operativos y estratégicos que afectan la misión de la organización.

Dentro de la metodología propuesta, el autor presentará una matriz de riesgo estructurada, producto de la revisión realizada al macroproceso en estudio. (Cabrera, 2018) La matriz de riesgo operativo contendrá la siguiente información:

No: Número de evento de riesgo o código de control y posicionamiento en mapa de riesgo.

Fecha de análisis: En este caso, corresponde a la fecha en que el autor y el responsable de ejecución comenzaron a revisar el macroproceso. Para que la entidad implemente el método, la fecha permitirá la identificación de actualizaciones a la revisión del proceso desde el método de riesgo operacional.

Macroproceso: Constituye la primera capa de una serie de acciones en cadena que una organización debe realizar para obtener productos o servicios.

Procesos y subprocesos: Un subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para lograr metas. El subproceso es en sí mismo un proceso y su propósito es parte de un proceso más amplio.

Tipo de proceso: Especifica el tipo de proceso al que pertenece: estrategia, producción, soporte o soporte. En este caso, el proceso de gestión financiera corresponde al proceso de soporte o soporte.

Proceso crítico: Es necesario determinar si corresponde a un proceso crítico, es decir, si su impacto tiene impacto en la continuidad del negocio.

Tipo de riesgo: se refiere a si se trata de un riesgo operacional con influencia o influencia legal y reputacional, este es el input que se utilizará para gestionar estos dos tipos de riesgos en paralelo. Incumplimiento o deficiencia de carácter legal: De acuerdo con el artículo 834, estas acciones pueden ser: acciones corporativas; gestión crediticia; operación del departamento financiero; actividades complementarias no financieras; y cumplimiento legal y regulatorio.

Descripción del evento: Este es un evento que ocurre en el proceso, y el resultado es que el resultado final del evento es diferente al resultado originalmente planeado. Esto se debe al proceso, personal, equipos, personal, personal, personal, tecnología o eventos externos. Para hacer un correcto levantamiento de los riesgos se debe seguir la siguiente secuencia de los acontecimientos en el análisis:

Figura 3 Desglose de evaluación de riesgos



Elaborado: Por la autora

Fuente: (Cabrera, 2018)

Existencia: las razones y debilidades que llevan a la ocurrencia de factores de riesgo operacional; riesgo son todas las circunstancias que pueden conducir a eventos de riesgo operacional; eventos son eventos que constituyen la realización de riesgos operacionales, y los impactos son el resultado de eventos (pérdidas). Debe quedar claro que las consecuencias no son riesgos, por lo que la investigación, el análisis y la gestión tienen como objetivo mitigar las causas.

Tipo de factor: interno o externo

Factor de riesgo operativo: Se refiere a la fuente del riesgo operacional (personal, procesos, tecnología y eventos externos).

Impacto inherente: El impacto del incidente, sin considerar las medidas de mitigación y control.

Probabilidad inherente: La posibilidad de que ocurran accidentes sin considerar medidas de mitigación y control.

Riesgo inherente: Para los riesgos existentes que existen sin medidas de control, la fórmula para calcular los riesgos inherentes es: Probabilidad Inherente * Impacto Inherente.

Una vez identificados los riesgos inherentes se identifican los controles mitigantes y de ahí resulta el riesgo residual.

Riesgo residual: El riesgo es el riesgo que aún existe después de la implementación del control. La fórmula de cálculo del riesgo residual es:

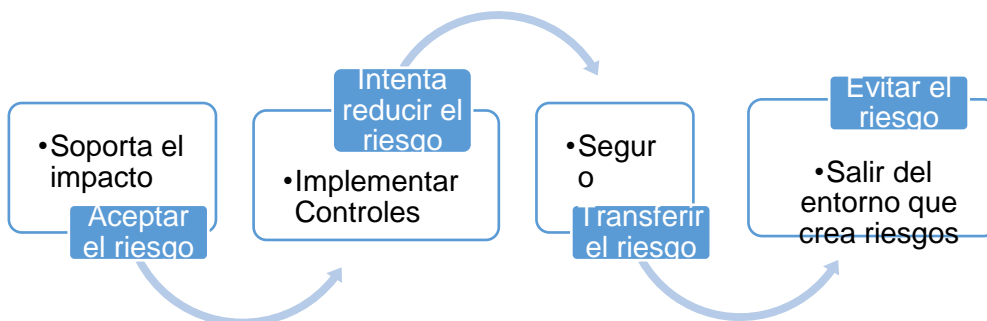
Riesgo residual = riesgo inherente – efectividad de controles

Riesgo residual = probabilidad residual * impacto residual

Tratamiento: Es una respuesta a un riesgo definido en función del nivel de gravedad del riesgo restante.

Plan de acción: Son medidas destinadas a mitigar los riesgos ocultos en el proceso y suelen ser proyectos más que actividades. En el Anexo 1, puede ver el formato sugerido para construir la matriz

Figura 4 Respuesta al Riesgo



Fuente: Elaborado por el Autor

Mapa de riesgos.

El mapa de riesgos está representado por un plano donde convergen la escala de probabilidad y la escala de impacto. Estas intersecciones forman la unidad del plan, luego de asignar la probabilidad y el nivel de impacto, el riesgo se ubica en él.

Es una herramienta analítica que puede evaluar la probabilidad de eventos de riesgo previamente identificados. De esta forma, se obtiene una visión de qué riesgos deben priorizarse. El insumo requerido para preparar la matriz es:

Probabilidad: La probabilidad de que ocurra un evento se expresa como un número del 0 al 1. El número indica que el evento no ocurrirá y 0 indica que el evento no ocurrirá. Para esta metodología se han establecido cinco niveles, el alcance se determina de manera conjunta bajo el juicio experto del autor y el líder del proceso.

Impacto: El impacto es el logro de metas. La escala de impacto del riesgo puede ser una escala relativa que asigna valores como alto, medio y bajo, o una escala digital. Para este método, se recomienda utilizar una escala de cinco niveles para evaluar el impacto en el negocio y si tiene un impacto en las leyes, regulaciones y / o riesgos de reputación.

En conclusión (Cabrera, 2018), la matriz de riesgos (probabilidad e impacto) es una herramienta de análisis de riesgo cualitativo, que puede priorizar los riesgos potenciales del proceso de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias del proceso.

El resultado de esta matriz es una calificación global para cada riesgo identificado en el proceso. Con base en esta calificación, se puede determinar el tiempo y la atención requeridos para cada riesgo.

Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno COSO.

El control interno incluye los planes de la organización y todos los métodos y procedimientos adoptados de manera coordinada en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera,

mejorar la eficiencia operativa y promover el cumplimiento de las políticas prescritas por la autoridad competente. (Cabrera, 2018)

Dentro de este contexto, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es un punto de referencia para la aplicación y evaluación del modelo de control interno porque proporciona a la dirección ejecutiva organización, ética empresarial, control interno, gestión de riesgos empresariales, fraude e informes financieros. El marco COSO 2013 propone implementar el marco de control interno de las siguientes maneras:

- Inclusión de diecisiete principios de control que representan el elemento fundamental asociados a cada componente del control y que estos deben operar en forma conjunta.
- Proporciona puntos de enfoque o características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente, requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo con la organización.

El diseño e implementación del control interno tiene como objetivo detectar cualquier desviación del objetivo de lucro establecido en el tiempo esperado, y prevenir incidencias inapropiadas en el proceso, a fin de obtener información confiable y oportuna y cumplir con las leyes y normativas. En este sentido, pueden mejorar la eficiencia, reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudar a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes. Desde la perspectiva del informe COSO, los objetivos del control interno son:

1. Efectividad y eficiencia operativa
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.

Según (Cabrera, 2018) el primer número se centra en los objetivos de la entidad, incluidos los objetivos de rendimiento, la rentabilidad y la protección contra errores. El segundo tema está relacionado con la presentación oportuna y adecuada de los estados financieros. El tercero corresponde a las políticas y estándares que las entidades deben seguir para lograr mejor sus metas. A

través del control interno, las empresas podrán alcanzar los objetivos de desempeño, aumentar la rentabilidad y anticipar la pérdida de recursos. También puede garantizar la cobertura financiera, ayudar a las empresas a cumplir con las leyes y regulaciones y evitar daños a la reputación y otras consecuencias. En otras palabras, permite que las entidades lleguen a donde quieran, evitando así el fraude.

El marco integrado de gestión de riesgos empresariales (ERM) consta de cinco componentes interrelacionados, que se integran con el proceso de gestión. COSO está orientado a la gestión de riesgos, por lo que se convierte en un proceso integrado, dinámico y permanente. Estos componentes son:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Actividades y Supervisión.

Ambiente de control

Controlar el medio ambiente es la primera línea de defensa de la organización para reducir los riesgos. Un ambiente de control fuerte es la mejor señal que una entidad puede dar al exterior, porque es una herramienta poderosa que puede operar de acuerdo con la conciencia de las personas y orientarlas a hacer siempre lo correcto, es decir, el respeto a las leyes, regulaciones y reglamentos internos. Problema físico. Incluye el establecimiento de un entorno en el que se estimulen e influyan las actividades de las personas en términos de su control de actividad. Es la base de otros componentes al proporcionar disciplina y estructura de control e influir de las siguientes maneras:

Las actividades comerciales están estructuradas.

Integridad y valores morales de los empleados.

Compromiso competente.

La norma permitirá a la junta directiva y la junta de supervisores desempeñar sus funciones de supervisión del gobierno corporativo.

La estructura de la organización.

Asignación de autoridad y responsabilidades.

Políticas y prácticas de recursos humanos que atraen, desarrollan y retienen a personas con talento.

Plan estricto de evaluación del desempeño y plan de incentivos o compensación para fomentar la responsabilidad y los resultados.

Proporcionar una seguridad razonable para la alta dirección.

El establecimiento de un entorno de control tiene como objetivo lograr los objetivos operativos, de información y de cumplimiento; es un proceso que incluye tareas y actividades continuas.

Tabla 1 Principios del Ambiente de Control

| COMPONENTE | PRINCIPIOS |
|---------------------|--|
| Ambiente de Control | La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos |
| | El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos |
| | La Administración establece, con la aprobación del Consejo las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos |
| | La Organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos. |
| | La Organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos |

Fuente: (COSO, 2018)

Elaborado por: La Autora

Evaluación de riesgos

Es la base para la identificación y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos, y para determinar las formas en las que estos riesgos deben mejorarse. Asimismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y gestionar los riesgos específicos asociados a los cambios, que afectan tanto al entorno de la organización como al entorno de la organización. En cualquier entidad, es fundamental establecer los objetivos globales de la organización y las actividades relacionadas con el fin de obtener una base para identificar y analizar los factores de riesgo que amenazan su cumplimiento oportuno.

(Badillo, 2010) La evolución del riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para alcanzar todos los niveles involucrados en la estrategia. Cada entidad

enfrenta diversos riesgos de fuentes externas e internas. Estos riesgos deben ser evaluados por la administración para identificar y analizar el incumplimiento de las metas anteriores o afectar su capacidad para mantener activos y recursos, mantener una ventaja en la competencia, establecer y desarrollar Riesgo de riesgo. Mantenga su imagen, aumente y mantenga su solidez financiera, crecimiento, etc.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **Objetivos de cumplimiento:** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos emitidos por los organismos de control, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la información financiera:** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

La realización del contenido anterior se ve afectada por los siguientes eventos:

- a) Un control interno efectivo proporciona una garantía razonable para lograr la información financiera y las metas de cumplimiento porque están dentro del alcance de la administración.
- b) En cuanto a los objetivos de negocio, la situación es diferente a la anterior debido a hechos fuera del alcance del control de la entidad o del control externo. Sin embargo, el propósito de este tipo de control es evaluar la consistencia e interrelación entre diferentes niveles de metas y objetivos, determinar los factores clave de éxito y la forma de informar el progreso de los resultados e implementar estas medidas. Medidas básicas para corregir desviaciones.
- c) Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación, deben incluir entre otros aspectos los siguientes:

La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.

La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.

El establecimiento de acciones y controles necesarios.

Tabla 2 Principios de Evaluación de Riesgos

| COMPONENTES | PRINCIPIOS |
|-----------------------|--|
| Evaluación de Riesgos | La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos. |
| | La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse. |
| | La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos. |
| | La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno. |

Fuente: (COSO, 2018)

Elaborado por: La Autora

Actividades de control

La realización del contenido anterior se ve afectada por los siguientes eventos:

a) Un control interno efectivo proporciona una garantía razonable para lograr la información financiera y las metas de cumplimiento porque están dentro del alcance de la administración. b) En cuanto a los objetivos de negocio, la situación es diferente a la anterior debido a hechos fuera del alcance del control de la entidad o del control externo. Sin embargo, el propósito de este tipo de control es evaluar la consistencia e interrelación entre diferentes niveles de metas y objetivos, determinar los factores clave de éxito y la forma de informar el progreso de los resultados e implementar estas medidas. Medidas básicas para corregir desviaciones.

Al realizar evaluaciones de riesgos, la administración debe formular e implementar los planes de acción necesarios para hacer frente a estos riesgos. Una vez determinadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control, las cuales serán utilizadas para asegurar que las operaciones de control sean correctas y ejecutadas dentro del tiempo requerido. El entorno empresarial de la entidad afectará los riesgos que enfrenta, en particular, la entidad puede estar sujeta a requisitos de información de terceros privados o cumplir con requisitos legales o reglamentarios específicos.

La complejidad de la entidad y el tipo y alcance de sus actividades afectarán sus actividades de control. Existen otros factores que influyen, como la

complejidad de la organización, la dispersión de ubicación y ubicación geográfica, la importancia y complejidad de las operaciones o métodos de procesamiento de datos, etc. Las actividades de control deben evaluarse en el contexto de las directrices de gestión para hacer frente a los riesgos de cada actividad principal. Por tanto, la evaluación considerará si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y su idoneidad para asegurar el cumplimiento de los lineamientos de gestión.

Esta evaluación se realizará para todas las actividades importantes, incluido el control general del sistema informático. La evaluación no solo debe considerar si las actividades de control realizadas están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican correctamente.

Tabla 3 Principios de las Actividades de Control

| COMPONENTES | PRINCIPIOS |
|------------------------|---|
| Actividades de Control | La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables. |
| | La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos. |
| | La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción. |

Fuente: (COSO, 2018)

Elaborado por: La Autora

La identificación y aplicación de medidas de control incluyen la verificación de si las medidas de control existentes en el proceso pueden mitigar adecuadamente el evento de riesgo. En su discurso de 2015, la Red de Financiamiento Rural mencionó el programa de capacitación sobre las capacidades de gestión integral del riesgo de las instituciones microfinancieras. En los módulos relacionados con la gestión del riesgo operacional se deben evaluar en el control las siguientes características:

Oportunidad.

Se entiende por oportunidad al momento en el cual el control se ejecutará.

Control Preventivo: Su propósito principal es prevenir que ocurran los eventos de riesgos y actúan antes de inicio de un proceso. Este tipo de controles:

- Puede no tener evidencia física
- Generalmente son aplicados a transacciones individuales
- Ocurren con alta frecuencia
- Implican muestras grandes

Control Detectivo: Su propósito principal es detectar y corregir eventos de riesgo que pudieron haber ocurrido durante o al finalizar el proceso. Este tipo de controles:

- Comúnmente están acompañados de evidencia física
- Generalmente aplicados a un grupo de transacciones
- Ocurren con menor frecuencia
- Implican muestras pequeñas

Automatización

Determina el grado en el cual un control se ejecuta o no de forma automática dentro de los procesos.

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que ayudan a reducir los riesgos para lograr niveles aceptables de metas. La organización selecciona y desarrolla actividades de control general relacionadas con la tecnología para apoyar la realización de los objetivos. La organización implementa actividades de control mediante el establecimiento de estrategias para las metas esperadas y los procedimientos para poner en práctica estas estrategias. (Cabrera, 2018)

Tipos de Control

Control Manual: Es el control en que su aplicación incorporada en el proceso no considera el uso de sistemas informáticos.

Control semiautomático: Es el control en que su aplicación incorporada en el proceso es parcialmente desarrollada mediante sistemas informáticos.

Control Automático: Es el control en que su aplicación incorporada en el proceso completamente desarrollada mediante sistemas informáticos.

Frecuencia

Entender la frecuencia del control ayuda a determinar si el control está efectivamente diseñado.

Permanente: Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.

Periódico: Son controles aplicados cuando ha transcurrido un período específico de tiempo. Estos pueden ser: por día, mensual, trimestral, anual.

El análisis realizado determinará la necesidad de mantener, modificar, eliminar o incluir controles, o incrementar su periodicidad. Una vez establecidos los tres parámetros principales de evaluación del control, se le asigna más peso al factor de automatización, por ser un concepto que incide directamente en la mayor efectividad del control. Los factores de oportunidad y frecuencia son menos importantes.

Figura 5 Ponderación de Controles

| Oportunidad | | Frecuencia | | Automatización | |
|-------------|------|------------|------|-----------------|------|
| 20% | | 20% | | 50% | |
| Preventivo | 100% | Permanente | 100% | Automático | 100% |
| Detectivo | 50% | Periódico | 70% | Semi automático | 70% |
| | | Ocasional | 35% | Manual | 35% |

Elaborado por: La Autora

Entre los tres principales factores de evaluación, también se midieron las características de cada factor, y se determinaron los pesos o pesos de dos o tres escalas a partir de la revisión de diferentes biografías relacionadas con el tema (Red Financiera Rural, 2015) y el juicio pericial del autor. De acuerdo con la definición prudente de la gestión del riesgo operacional y con base en el concepto de riesgo inherente, las medidas de control no pueden mitigar el 100% de ningún riesgo, por lo que se ha establecido una escala máxima de mitigación del 90% para calificar el control.

Información y comunicación

Informe de desarrollo del sistema de información, que contiene información operativa, financiera y de cumplimiento, para que el negocio pueda ser administrado y controlado. Estos informes consideran no solo datos generados desde adentro, sino también información sobre los eventos, ocupaciones y condiciones de otros requeridos para las elecciones y la preparación de informes financieros. A grandes rasgos, se debe realizar una comunicación efectiva, y la comunicación debe realizarse de forma integral de arriba a abajo en todos los espacios de la organización y viceversa.

Los empleados deben comprender su papel en el sistema de control interno y cómo una ocupación en particular es similar al trabajo de otros. Asimismo, se debe realizar una comunicación efectiva con terceros (como usuarios, proveedores, agencias de control y socios). Al administrar y monitorear la profesión de una entidad, la calidad de la información generada por diferentes sistemas puede comprometer la capacidad de la administración para tomar las decisiones correctas. No hay duda de que el informe proporciona suficientes datos importantes para lograr un control efectivo.

Contenido: ¿Contiene toda la información necesaria?

Oportunidad: ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad: ¿Es la más reciente disponible?

Exactitud: ¿Los datos son correctos?

Accesibilidad: ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

Por otra parte, los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de control interno, también deben ser controlados.

Además (Cabrera, 2018), de recibir la información que se requiere para realizar sus ocupaciones, todo el plantel, principalmente los empleados con responsabilidades indispensables tienen que tomar seriamente sus funcionalidades comprometidas al control de adentro.

Cada función específica debe estar claramente definida y todos deben comprender el enfoque del sistema de control interno, sus métodos de trabajo y su rol y compromiso en el sistema. Al realizar sus funciones, los empleados de

la empresa deben entender que cuando ocurre un incidente, no solo deben prestar atención al incidente en sí, sino también a la causa. Del mismo modo, tomando las medidas necesarias para evitar que el sistema vuelva a aparecer, es posible detectar posibles defectos en el sistema. Asimismo, los campus deben comprender las similitudes entre sus ocupaciones y el trabajo de los demás, esto es un requisito para comprender las molestias, sus causas y las medidas correctivas. El campus debe comprender los hábitos esperados, aceptables e inaceptables.

Los empleados también necesitan un mecanismo para pasar información importante a los niveles más altos de la empresa, los empleados de primera línea manejan los puntos clave de su carrera día tras día y generalmente están más calificados para aceptar las molestias en el momento mostrado. Debe existir un canal de comunicación directo para que esta información llegue a un nivel superior, por otro lado, los gerentes también deben estar dispuestos a escuchar. Además de la comunicación interna, también debe llevarse a cabo una comunicación externa eficaz. Los usuarios y proveedores podrán proporcionar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, y permitirán responder a los cambios y elecciones de socios / clientes. Por otro lado, todos deben entender que no se pueden tolerar comportamientos indebidos como sobornos o pagos indebidos. Es necesario considerar la suficiencia de los requisitos del sistema de información y comunicación para las entidades. A continuación, se enumeran algunos puntos que se pueden considerar:

Información.

La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad.

- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

Comunicación.

Comunicación efectiva con los empleados, sus funciones y responsabilidades de control. La ubicación de la línea de comunicación que informa una posible mala conducta. La sensibilidad de la dirección a las propuestas de los empleados para mejorar la eficiencia, la calidad, etc. Adecuación de la comunicación horizontal. La apertura y eficacia de los canales de comunicación con usuarios, proveedores y terceros. El nivel de comunicación ética con terceros. Gestionando las aclaraciones obtenidas de otras personas, usuarios, organismos de control, etc., haga un seguimiento oportuno y correcto.

Tabla 4 Principios de Información y Comunicación

| COMPONENTES | PRINCIPIOS |
|----------------------------|--|
| Información y Comunicación | La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. |
| | La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno. |
| | La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno. |

Fuente: (COSO, 2018)

Elaborado por: La Autora

Actividades de monitoreo

Generalmente, un sistema de control se crea para operar bajo ciertas condiciones, y tiene en cuenta que las condiciones cambian debido a componentes externos e internos, provocando que el control pierda su efectividad. Como resultado, los gerentes deben revisar y evaluar sistemáticamente los elementos y elementos que pertenecen al sistema de control. La evaluación debe conducir a la identificación de medidas de control débiles, inadecuadas o insignificantes para facilitar su fortalecimiento e implementación con el apoyo decisivo de la gestión. Esta evaluación se puede realizar de tres formas:

COMPONENTES PRINCIPIOS

La organización obtiene o crea y utiliza información de calidad importante para respaldar el desempeño del control interno. Intercambia información dentro de la organización e introduzca las responsabilidades de control interno necesarias para respaldar el desempeño del control interno. La organización se comunica con equipos externos sobre las condiciones que afectan el desempeño del control interno.

Tabla 5 Principios de Actividades de Monitoreo

| COMPONENTES | PRINCIPIOS |
|--------------------------|--|
| Actividades de Monitoreo | La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando. |
| | La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado. |

Fuente: (COSO, 2018)

Elaborado por: La Autora

Al realizar actividades diarias en diferentes niveles de la organización, separe a los que no son directamente responsables de las actividades (incluidas las actividades de control) y combine las dos primeras formas. Para un seguimiento adecuado (monitoreo), se deben considerar las siguientes reglas: Los empleados deben obtener evidencia de que el control interno es efectivo. Si la comunicación externa confirma la información generada internamente, el monto registrado en el sistema de información contable debe ser comparado con los activos físicos de manera periódica. Revisar si se implementan las medidas de control recomendadas por los auditores internos y los auditores externos; por el contrario, o se hace muy poco o nada, o las actividades del departamento de auditoría interna son suficientes, efectivas y confiables.

El proceso de comunicación de debilidades y oportunidades para mejorar los sistemas de control debe dirigirse a quienes son los propietarios y responsables de operarlos para que puedan tomar las medidas necesarias. En

función de la importancia de las vulnerabilidades descubiertas, el tamaño y la probabilidad de los riesgos existentes, se determinará el nivel de gestión en el que se deben informar las vulnerabilidades.

Alcance y frecuencia

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno variarán de acuerdo con la magnitud del riesgo a controlar y la importancia de reducir el riesgo. Por lo tanto, las medidas de control se ocuparán de los riesgos más prioritarios y críticos con mayor frecuencia. La evaluación del control interno es parte de la función normal de auditoría interna y también es un requisito especial de la alta dirección. Por otro lado, al determinar la efectividad del control interno, el trabajo realizado por el auditor externo constituye el elemento de análisis. La combinación de auditoría interna y auditoría externa permite realizar los procedimientos de evaluación que la dirección considera necesarios.

De todo lo anterior de acuerdo a (Cabrera, 2018) se derivan algunos conceptos básicos que cada entidad debe comprender: El control interno proporciona una seguridad "razonable" para la realización de la visión de control de la entidad, pero no una seguridad absoluta, porque los factores humanos y la correcta toma de decisiones son la clave para su funcionamiento eficaz. El control interno es un proceso, un medio para un fin, no un fin en sí mismo. El control interno lo realiza el personal, no solo con manuales de políticas y materiales impresos, sino también con personal de todos los niveles de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

Metodología

Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

La metodología utilizada en la investigación requiere el uso de un diseño no experimental basado en el establecimiento de una metodología consistente que permita a los departamentos de grandes centros comerciales identificar, evaluar, controlar / mitigar, monitorear e informar sus riesgos financieros con base en el marco COSO ERM. y fiscalidad en el desarrollo de operaciones. (Vasquez & Castro, 2014). Durante la investigación no se realizaron pruebas experimentales, pero sí se llevaron a cabo las bases teóricas de cada una. El alcance de la investigación es exploratorio, principalmente porque es necesario investigar los problemas de control de las muestras identificadas y analizar el proceso teórico sugerido para la gestión de riesgos y su control. Considerando la necesidad de describir las características del problema, muestra y método de riesgo, el alcance también es descriptivo. El método de investigación es mixto, es decir, requiere métodos cualitativos y cuantitativos. Los métodos cualitativos se utilizan en el análisis de problemas y la revisión teórica, mientras que los métodos cuantitativos se utilizan para recopilar información de fuentes primarias y secundarias. (Cabrera, 2018)

Métodos de investigación

Métodos Lógicos

Deductivo: La investigación parte del análisis de una gestión de riesgos para muy grandes centros comerciales en la ciudad de Guayaquil, identificar las principales causas y proponer planes de acciones para minimizar su impacto.

Analítico – Sintético: se establece dentro del análisis del problema, en la fundamentación teórica y sobre los resultados de las evaluaciones, donde se requiere un análisis minucioso de la información resultante y su síntesis para un mejor entendimiento dentro del trabajo investigativo.

Métodos empíricos

Con el fin de recopilar la información necesaria para realizar una investigación y obtener un diagnóstico, se utilizan los siguientes métodos de investigación primarios y secundarios:

- a) Observación y revisión de información financiera a través de fuentes externas o entidades de control de las muestras identificadas.
- b) Comprender las actividades y procesos clave que afectan el tipo de negocio a analizar.
- c) Cuestionarios, dirigidos a los responsables del negocio para medir las buenas prácticas para la definición y seguimiento de la gestión integral y apetito de riesgo, como los indicados en el anexo No. 1 del presente documento.
- d) Entrevistas: Se organizan entrevistas con gerentes y expertos en riesgos para comprender las mejores prácticas de gestión integral de riesgos.
- e) Búsqueda bibliográfica: obtener la información contenida en el archivo, para que pueda encontrar, identificar y acceder a los métodos de gestión para riesgos

Unidad de análisis, población y muestra

De acuerdo con la segregación establecida por (Parques, 2012) en cuanto a las características que debe cumplir un centro comercial catalogado como muy grande se define y segrega la población de análisis con lo incluido en el marco teórico.

Se estableció la población de acuerdo con los centros comerciales que cumplen con las características definidas como grandes centros comerciales, es decir el total de ingresos, los metros cuadrados que posee el centro y la cantidad de personas que lo visitan en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 6 Población: Centros comerciales grandes en la ciudad de Guayaquil

| Centro Comercial | Total de Ingresos Año 2018 | Metros Cuadrados (mt2) | Concurrencia al mes (visitantes) |
|------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Mall del Sol | 21,289,363 | 160,000 | 1,500,000.00 |
| City Mall | 6,590,916 | 85,000 | 1,100,000.00 |
| Mall del Sur | 3,574,712 | 62,000 | 1,300,000.00 |
| San Marino | 4,520,115 | 60,000 | 900,000.00 |

Fuente: Informes de auditoría externa, Superintendencia de Compañías

Elaborado por: La autora.

Realizaremos un tipo de Muestra No Probabilística, sobre los tres centros comerciales catalogados, debido a que la información que se revisarán en cuanto al Marco de referencia COSO-ERM, se basa en ocho principios que deben ser evaluados en cada una de las muestras.

De la evaluación realizada a la población de grandes centros comerciales se tomarán para nuestro análisis tres centros comerciales que representan el 75% del total de la población (Mall del Sol, City Mall y Mall del Sur).

Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Para la recopilación de la información necesaria para realizar la investigación y obtener un diagnóstico, se utilizaron los siguientes métodos de investigación

- Primarias
 - Encuestas sobre el ambiente de control interno a los dueños o administradores del negocio.
 - Entrevistas con los encargados del negocio o gerentes generales de la muestra, a fin de identificar las principales debilidades y sus riesgos.
- Secundarias
 - Artículos de revistas
 - Información Financiera de Organismos de Control.
 - Libros de diversos autores
 - Trabajos de tesis

Técnicas:

- Encuesta: Mediante un Checklist de preguntas COSO ERM a los gerentes encargados (General y Financiero), que pertenecen a la muestra con el fin de obtener un diagnóstico de sobre el control interno en sus operaciones. Se tomó una muestra de dos gerentes encargados por cada centro comercial, debido a que el objetivo del presente proyecto está enfocado a riesgos financieros y tributarios teniendo esto mayor conocimiento el encargado del área financiera y el Gerente General por conocer los objetivos del negocio.
- Entrevista: Mediante reuniones con los encargados o gerentes de la muestra y con expertos en riesgos para poder enfocar las debilidades del negocio a nivel de riesgos.
- Observación: Se revisa la información financiera de la muestra seleccionada con el fin de evaluar el nivel de activos y pasivos a través de fuentes externas y organismos de control.

Tratamiento de la información

Una vez que se obtiene la información procedente de la bibliografía revisada, se procede a su análisis y síntesis para su posterior inclusión en la fundamentación teórica.

En lo que compete a los datos resultantes de la encuesta estos son tabulados y graficados haciendo uso del utilitario Microsoft Excel, para luego generar la interpretación e inclusión en el trabajo investigativo como una matriz de riesgo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de la situación actual.

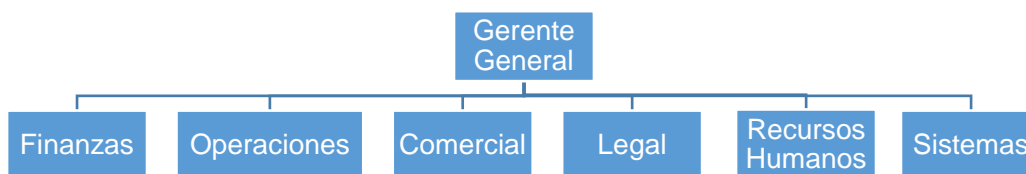
La industria de los centros comerciales constituye un sector que se afecta debido a los comportamientos de una sociedad, ya que como lo hemos visto desde inicios su objetivo principal es que las personas puedan tener acceso a varias tiendas y opciones sin tener que movilizarse a distintos lugares, en dicho espacio por lo general se pueden encontrar todo tipo de actividades comerciales, desde entretenimiento, ropa y diversión dependerá de la innovación y calidad de servicio que brinde el centro comercial.

La actividad principal de los centros comerciales o el mayor importe de su facturación corresponden a la concesión por concepto del arrendamiento del espacio a las tiendas o marcas que deseen comercializar sus productos dependiendo en su mayor parte de los metros cuadrados que posee el local, también concede islas que dependerán de su ubicación.

Los principales gastos que tienen los centros comerciales corresponden a los que se incurren por concepto de su mantenimiento en cuanto a infraestructura, limpieza de áreas comunes y de guardiana de seguridad ya sea interna o externa.

Por lo general en las principales compañías que se encuentran en la muestra a analizar la estructura organizacional es la siguiente:

Figura 6 Organigrama orgánico de centros comerciales



Fuente: Elaborado por la autora

La Gerencia General, tiene la visión y objetivos del negocio, cuyo seguimiento y consecución son reportados a los accionistas.

El área de Finanzas está compuesta por Contabilidad, Tesorería y compras.

Operaciones tiene bajo su cargo las áreas de mantenimiento y seguridad a nivel de infraestructura, a su vez es la encargada de velar porque se cumplan las políticas establecidas a los concesionarios.

Recursos Humanos corresponde a la parte de selección de personal, capacitación y nómina.

Las áreas representadas en el organigrama poseen una estructura que podría variar de acuerdo con las necesidades de la industria, sin embargo, las mismas se encuentran catalogadas de forma general. El área de Finanzas es la encargada de verificar temas relacionados al presupuesto, inversión, pagos a proveedores, registro de asientos contables y normativa tributaria, es importante mencionar que este tipo de industrias no posee un área de impuestos sin embargo las consultas o dudas son realizadas a los asesores legales, auditores externos y tributarios.

La popularidad y atracción del centro comercial se mide por los metros cuadrados que posee, las tiendas que el cliente puede encontrar, la variedad de bienes y servicios que puede adquirir y la cantidad de personas que pueden visitarlo a diario, de acuerdo con la muestra seleccionada se obtienen los siguientes resultados:

El 100% de la muestra seleccionada corresponden a compañías obligadas a llevar contabilidad, con recursos e inversiones realizadas con el fin de poder generar ingresos a corto y largo plazo, a través del comercio.

Tabla 7 Características de la muestra de centros comerciales

| Centro Comercial | Metros Cuadrados (mt2) | Concurrencia al mes (visitantes) | Cantidad de locales |
|------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Mall del Sol | 160,000 | 1,500,000.00 | 320 |
| City Mall | 85,000 | 1,100,000.00 | 280 |
| Mall del Sur | 62,000 | 1,300,000.00 | 285 |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elabora por: La Autora

Figura 7 Centro comercial Mall del Sol



Fuente: Página web del centro comercial, <http://malldelsol.com.ec/el-mall/>

Figura 8 Centro comercial City Mall



Fuente: Página web del centro comercial, <http://www.citymall.com.ec/galeria/>

Figura 9 Centro comercial Mall del Sur



Fuente: Página web del centro comercial, <https://malldelsur.com.ec/nosotros/>

La evaluación de la encuesta del ambiente de control interno fue realizada a los responsables del negocio, debido a que el proyecto está enfocado en los riesgos financieros y debilidades que se conjugan con COSO – ERM, como lo menciona la (ISO 31000, 2018) la alta dirección rinde cuentas por gestionar el riesgo mientras que los órganos de supervisión rinden cuentas por la supervisión de la gestión del riesgo.

De acuerdo con el principio de Integrada de la ISO 31000 la gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización, por lo que es correcto que todos los encargados de áreas se involucren durante su elaboración y medición, sin embargo, para el capítulo del presente proyecto sólo revisaremos los riesgos con los indicados en el capítulo II.

Métodos relacionados a COSO ERM

Los lineamientos establecidos en la presente Metodología es proporcionar una guía de actividades para la gestión de Control Interno con un enfoque de medición y evaluación del riesgo empresarial en las entidades del sector grandes centros comerciales

El riesgo será gestionado de acuerdo con los parámetros del Enterprise Risk Management Framework conocido como COSO ERM o COSO II, que gestiona los riesgos corporativos, está conformado por ocho componentes relacionados entre sí, como se aprecia en el siguiente gráfico: (COSO, 2018) ((COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

Figura 10 COSO II

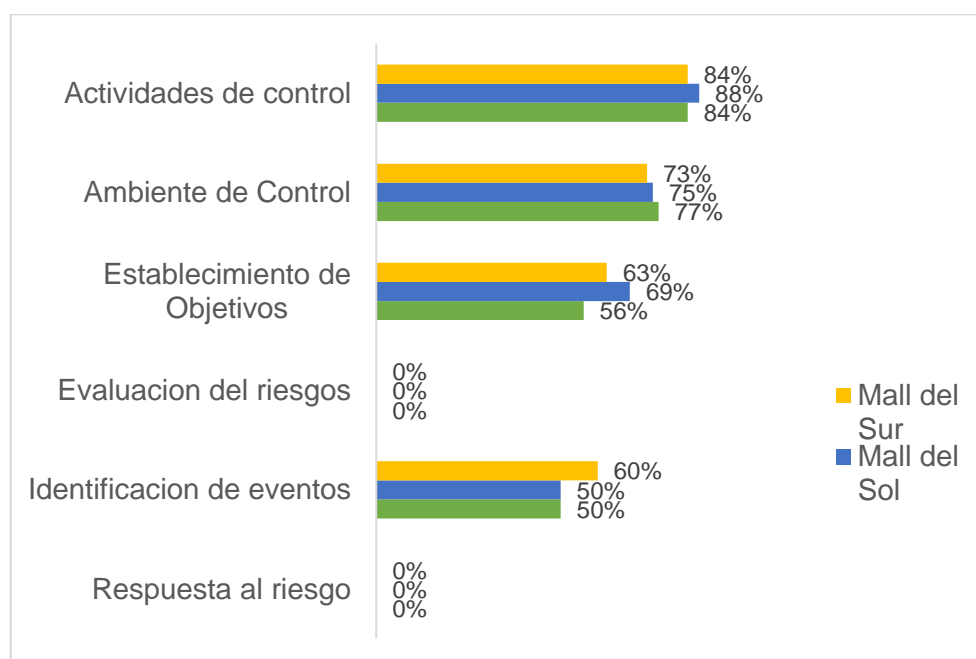


Fuente: (COSO, 2018)

Resultados de la encuesta COSO II

De los resultados de la encuesta los resultados por componentes para las preguntas positivas se detallan de la siguiente forma:

Gráfico 1 Resultados positivos por componentes



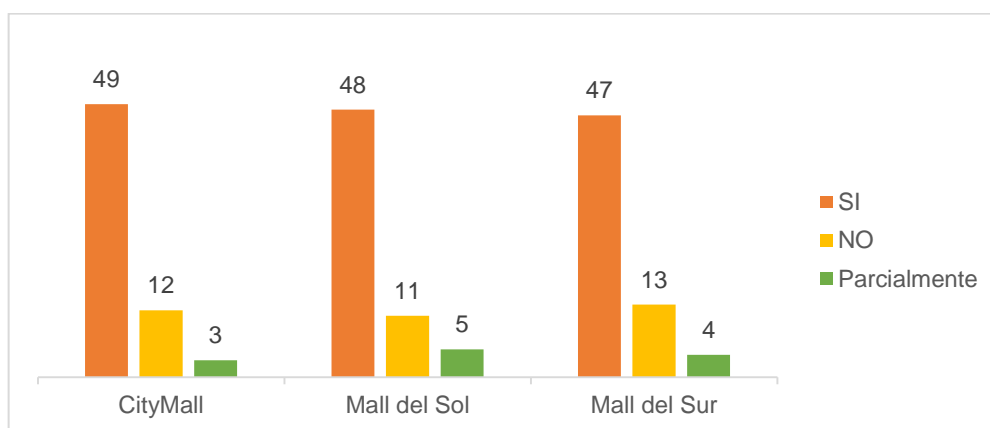
Elaborado por la Autora

Ambiente de Control

Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO, 2017) se define el ambiente interno como la base de la organización es decir la filosofía de la gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y en el entorno que se desarrolla las actividades. (Becerra, Córdova, & Beltrán, 2016)

Los resultados por centro comercial:

Gráfico 2 Ambiente de Control



Elaborado por la Autora

De la evaluación de este componente las preguntas que fueron contestadas con un **NO** son:

1. ¿Existe una línea telefónica privada para recibir posibles violaciones al código de ética por inapropiadas prácticas o actos fraudulentos cometidos por un empleado?
2. ¿Existe un Comité de Ética con un alto perfil y nivel de objetividad para analizar cada una de las situaciones reportadas?
3. ¿En la organización existen perfiles y descriptores de puestos actualizados y acordes a las expectativas y necesidades del área?
4. ¿Existen evaluaciones de desempeño, son éstas apropiadas y acordes al perfil requerido para el puesto que desempeña cada empleado?
5. ¿Para las promociones internas, se toma en cuenta el resultado de las evaluaciones de desempeño, el desarrollo profesional y laboral del empleado?
6. ¿En todas las iniciativas de negocio y proyectos, se identifican los riesgos y se establecen controles para su mitigación?
7. ¿Las situaciones anormales, irregulares y de alto riesgo que ocurren en la operación son oportunamente informadas por su equipo gerencial?
8. ¿El equipo gerencial mantiene una filosofía y cultura de riesgo y está orientada al control?
9. ¿El área de RRHH o el jefe de cada área hacen alguna evaluación y seguimiento del cumplimiento del manual de puestos y funciones de sus empleados?
10. ¿Existen planes de retención y promoción de empleados, que motiven su desarrollo y crecimiento en la organización?
11. ¿La empresa realiza al menos anualmente una evaluación del desempeño del personal?

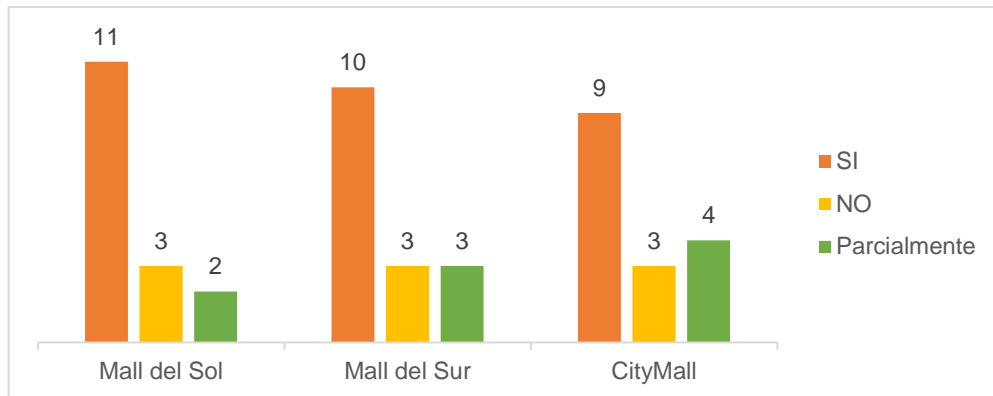
Establecimiento de objetivos

Para la (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017) se debe establecer objetivos instituciones en toda la organización mediante la identificación de los posibles eventos que pueden afectar a la ejecución de las

actividades. Según (Vasquez & Castro, 2014) La gestión de control interno y riesgo empresariales están relacionados a la fijación de los objetivos para alcanzar la misión de la entidad.

Los resultados por centro comercial son los siguientes:

Gráfico 3 Establecimiento de Objetivos



Elaborado por la Autora

De la evaluación de este componente las preguntas que fueron contestadas con un **NO** son:

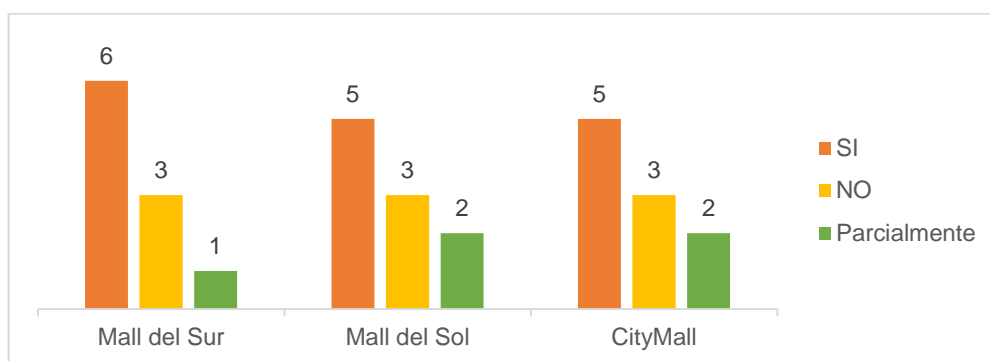
1. Existe algún mandato, política o divulgación de la Junta Directiva sobre la adopción de una filosofía y cultura de administración del riesgo.
2. ¿La administración ha definido el nivel de riesgo aceptado o apetito de riesgo en términos cuantitativos y cualitativos a nivel de entidad?
3. ¿El apetito de riesgo ha sido divulgado en las diferentes unidades de negocio en función de la importancia de cada uno con relación a los objetivos estratégicos?

Identificación de Eventos

La identificación de los acontecimientos internos y externos que afectan de forma directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos fijados, para poder diferenciar entre riesgos y oportunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017)

Los resultados son como siguen:

Gráfico 4 Identificación de Eventos



Elaborado por la Autora

De la evaluación de este componente las preguntas que fueron contestadas con un **NO**

son:

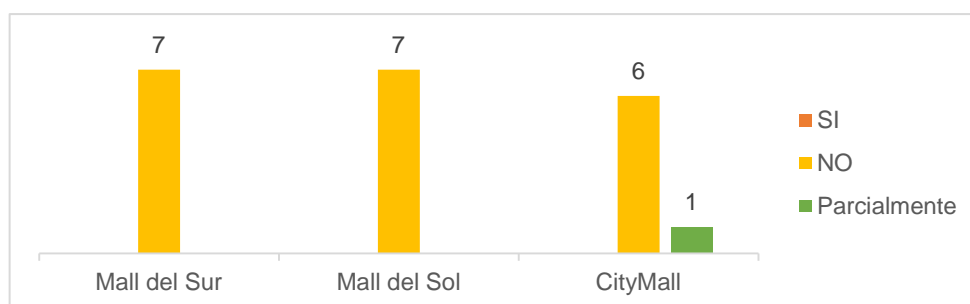
4. ¿Existe alguna metodología para identificar y administrar los eventos que podrían afectar el logro de las metas de la organización u oportunidades que favorecen el negocio?
5. ¿Existe alguna medición de los posibles eventos que podrían ocurrir en cuanto al impacto de las condiciones climáticas y medioambientales de su país?
6. ¿Se realizan algunas gestiones para identificar eventos que podrían afectar la continuidad del recurso humano clave, cambios de responsabilidades, dependencia de empleados?

Evaluación de riesgos

A los riesgos se les evalúa considerando la posibilidad e impacto que pueden ocasionar para poder establecer las diferentes afectaciones mediante la aplicación de la doble perspectiva, inherente y residual. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017)

Los resultados son como siguen:

Gráfico 5 Evaluación de Riesgos



Elaborado por la Autora

De la evaluación de este componente las preguntas que fueron contestadas con un **NO** son:

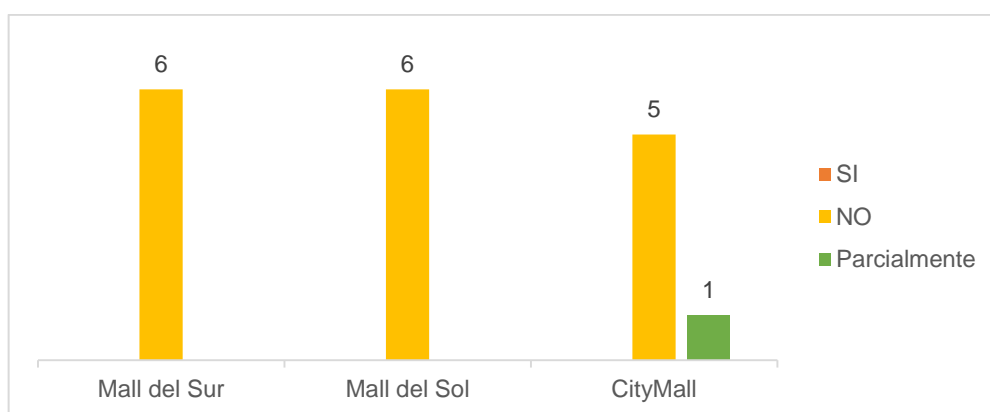
1. ¿Existe alguna metodología definida para evaluar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de la organización?
2. ¿Se ha definido alguna matriz que permita conocer el nivel de riesgo aceptable en cada operación, es decir se ha documentado el apetito de riesgo de la organización?
3. ¿Para analizar una iniciativa de negocios, se han definido los tipos de riesgos a evaluar y los parámetros de medición?
4. ¿Existen algún manual de políticas y procedimientos apropiadamente documentado y divulgado para la administración de riesgos en la organización?
5. ¿La metodología utilizada por la administración para calificar y evaluar los riesgos es adecuada?
6. ¿Periódicamente son analizados y evaluados los diferentes riesgos de la organización y el resultado es presentado al Comité Ejecutivo Regional (CER) y a la Junta Directiva?

Respuesta al riesgo

La organización debe establecer las diferentes alternativas de solución para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo mediante el desarrollo de acciones para minimizar el impacto de los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017)

La respuesta por centro comercial al componente es como sigue:

Gráfico 6 Respuesta al riesgo



Elaborado por la Autora

De la evaluación de este componente las preguntas que fueron contestadas con un **NO**

son:

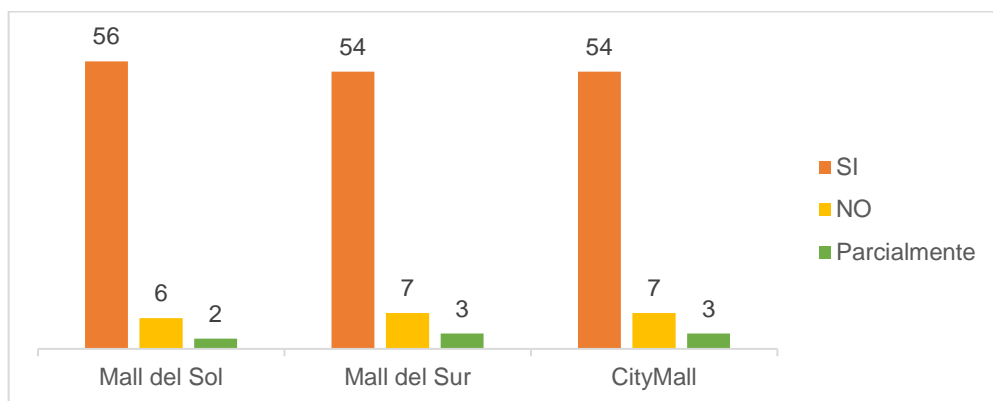
1. ¿Se ha diseñado y establecido alguna metodología para dar respuesta a los riesgos en los diferentes procesos del negocio?
2. ¿Una vez identificados los riesgos potenciales en la operación, las acciones que se toman para mitigar o responder a esos riesgos son acertadas?
3. ¿La asignación de recursos financieros incluidos en el presupuesto es suficiente para desarrollar acciones como respuesta a los riesgos?
4. ¿Para cada uno de los riesgos identificados, existen acciones concretas para mitigarlos, administrarlos y monitorear su posible impacto?
5. ¿Son satisfactorias las acciones que se toman para manejar y administrar el riesgo residual?
6. ¿Se ha establecido alguna metodología para manejar y administrar el riesgo residual (Riesgo después de aplicar los controles)?
7. ¿Cuándo la administración considera que el impacto de un riesgo no es importante, la decisión de no administrarlo es comunicada al Comité Ejecutivo Regional (CER) y luego a la Junta Directiva?

Actividades de control

Las actividades de control deben contener políticas y procedimiento que aseguren la respuesta al riesgo de forma eficiente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread, 2017)

Las respuestas a la encuesta son como sigue:

Gráfico 7 Actividades de Control



Elaborado por la Autora

De la evaluación de este componente las preguntas que fueron contestadas con un **NO**

son:

1. ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de fondos de capital?
2. ¿Están mitigados y/o administrados apropiadamente los riesgos asociados al proceso de fondeo de capital?
3. ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de colocación de los diferentes productos financieros que ofrecemos?
4. ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de mercadeo?
5. ¿Para la gestión de tesorería y control de efectivo, se han diseñado políticas y procedimiento y éstas incluyen los controles necesarios para mitigar los riesgos más importantes?
6. ¿Se han diseñado políticas contables que incluyan procedimientos sobre revisión, autorización y registro de transacciones contables, cuentas a integrar y conciliar, cierres contables y de reportaje financiero?
7. ¿Para asegurar el cumplimiento regulatorio, de leyes aplicables y contratos, se ha declarado y divulgado alguna política establecida por la Junta Directiva?

Información y comunicación

La información y comunicación debe ser eficiente y eficaz que permita identificar las responsabilidades designadas al personal de forma global.

Supervisión

La supervisión se debe llevar a cabo mediante actividades permanentes de la organización, como las evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Comentarios sobre la encuesta

- Existen políticas y procedimientos para cada proceso identificado en las organizaciones, sin embargo, los mismos no se adaptan a las nuevas necesidades del negocio.
- Las organizaciones transmiten sus valores, su misión y visión, sin embargo, no ha potenciado el canal de denuncias que podría ser un gran potencial para identificar mejoras en el negocio y aspectos de fraude no identificados. En adición ninguna cuenta con un Comité de Ética.
- La muestra analizada posee estándares para la contratación del personal idóneo para el cargo, sin embargo, no cuenta con un programa

de evaluaciones de desempeño que motiven al personal a poner fortalecer debilidades o a tener un plan de carrera dentro de la organización a largo plazo.

- Ninguna de las industrias posee una adopción o administración del riesgo, definiendo apetito del riesgo y que este haya sido divulgado a la organización, tampoco definen posibles riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio a corto o largo plazo
- Ninguna de las industrias ha identificado riesgos relacionados a la gestión de tesorería y cobranzas.
- Las organizaciones tienen sus objetivos establecidos a largo plazo, así como su visión dentro del mercado, pero no posee una evaluación que permita identificar el impacto o probabilidad de eventos que pudieran suceder que incluyan el no lograrlos.
- Las organizaciones poseen controles ya definidos en cada área o departamento clave, e indicadores para medir los objetivos de cada área, sin embargo, existen brechas para la gestión de mercadeo y financiero.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Justificación

Con el paso del tiempo las entidades se desarrollan y adaptan a los constantes cambios del entorno, por lo tanto, sus operaciones cada día se tornan más complejas, lo cual demanda adecuaciones en sus estructuras y nuevas formas de desarrollar sus procesos, para llegar a ser competitivas y permanecer en el mercado.

Se debe tener en cuenta que estos cambios pueden conformar el origen de incertidumbres y riesgos, los cuales deben ser identificados por los responsables de la administración. Esto ocasiona en la actualidad, una preocupación constante de la alta gerencia de las empresas por gestionar los riesgos de manera eficiente.

El detalle de la siguiente metodología puede variar de acuerdo con el nivel de riesgo que las entidades estén dispuestas aceptar.

Propósito General

Como lo explican (Morón Vásquez, & Reyes Matheus, 2015) el nivel de éxito de una gestión de riesgos se desarrolla en una cultura basada en la prevención como un valor latente a la gestión organizacional a todos los niveles jerárquicos. Desarrollar dicha cultura implica actualizar tecnología, en especial los sistemas de información, crear nuevos lazos sociales externos basados en el compartir y establecer nuevos parámetros de conducta que privilegie la planeación como antesala de la acción.

Por su parte la gerencia, tal como lo expresan (Daronco & Da Silva, 2015) necesita aplicar técnicas de supervisión directa a las funciones ejecutadas, principalmente para fortalecer la orientación a todos los empleados de la organización y darles el tratamiento necesario para contribuir a disminuir en lo posible las fallas, desperdicios, e incluso actos ilícitos, que impliquen la presencia de riesgos, para minimizarlos y asegurar el cumplimiento de las directrices impartidas. Así mismo, se requiere el establecimiento de adecuados canales de comunicación, para dar a conocer claramente, a cada miembro de

la organización, sus responsabilidades, así como una revisión sistemática y continua del trabajo realizado, lo cual permitirá conocer si las mismas se han cumplido de acuerdo a lo planificado.

Por lo tanto, es necesario contar con un plan integral de gestión de riesgos, que incluya diferentes estrategias, políticas, programas y proyectos a implantar, y considere tanto el punto operativo, como el normativo para prevenir y a la vez dar respuesta a las eventualidades presentadas.

De tal manera, la gestión de riesgos implica la identificación de los factores tanto internos como externos, en los cuales se sustentan las amenazas para el logro de los objetivos trazados, así como también, la definición de medidas preventivas y correctivas para alcanzar su disminución o eliminación al máximo posible, y en consecuencia evitar posibles pérdidas.

Desarrollo

De acuerdo a como lo establece (ISO 31000, 2018) El Sistema Integral de Gestión de Riesgos Empresarial está encaminado a proveer seguridad razonable respecto al logro de los objetivos, por medio de la identificación y gestión de eventos potenciales que puedan afectar el negocio.

Para soportar la implementación, operación y mejoramiento del Sistema de Riesgos se establece el siguiente marco funcional:

Figura 11 Marco Funcional del Sistema de Riesgos



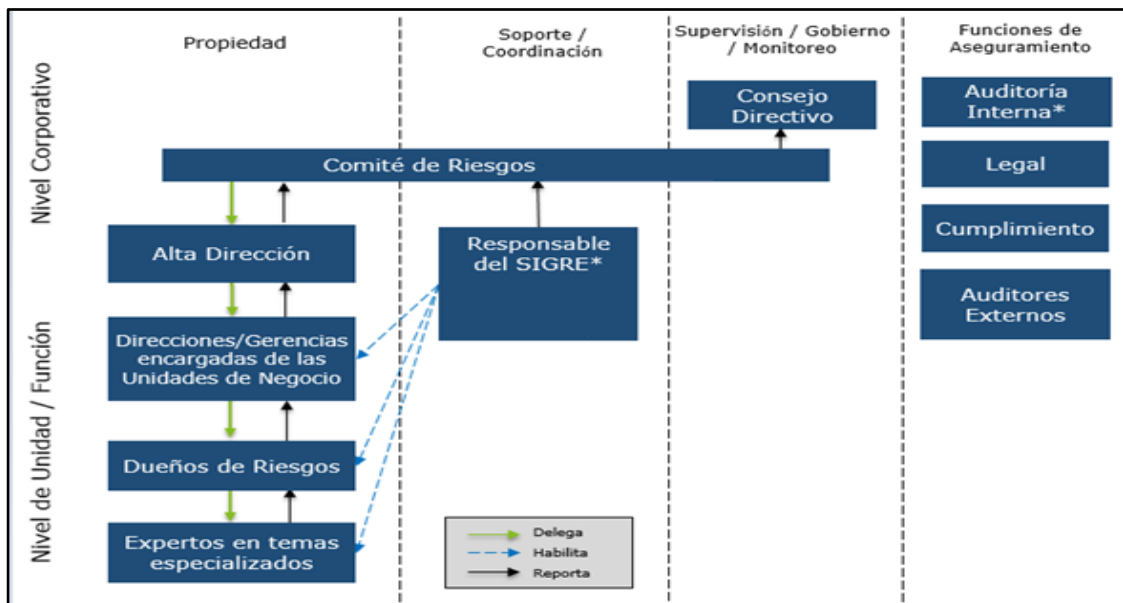
Fuente: (ISO 31000, 2018)
Elaborado por la Autora

Normatividad

Los siguientes documentos corresponden a la base normativa que establece los lineamientos necesarios para el funcionamiento de la metodología:

- **Políticas integrales de gestión de riesgos:** Establecer los lineamientos para una adecuada Gestión Integral de Riesgos Empresarial y promover el desarrollo y aplicación de una cultura de riesgos alineada con su estrategia
- **Metodología de Gestión de Riesgos Empresarial.:** En donde se definen los lineamientos para cada una de las etapas del ciclo de gestión de riesgos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, generar valor agregado, prevenir las amenazas, aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos derivados de la exposición a los riesgos.

Figura 12 Estructura del Sistema de Riesgos



Fuente: ISO 31000

Elaborado por la Autora

Según la gráfica anterior, a continuación, se realiza una breve descripción de las características principales asociadas a los roles de gestión de riesgos:

- El Consejo Directivo supervisa el Sistema Integral de Gestión de Riesgos Empresarial, a través del Comité de Riesgo.
- El Comité de riesgos reporta su gestión al Consejo Directivo.
- La Alta Dirección y los responsables de los procesos tienen la responsabilidad de la administración de riesgos según su ámbito de gestión.
- El área de riesgos coordina el desarrollo del Sistema Integral de Gestión de Riesgos Empresarial tanto a nivel de procesos como a nivel corporativo.
- La Subgerencia de Riesgos y Auditoría reporta periódicamente los resultados del SIGRE al Comité de Riesgo y Auditoría.

(Aguilar, 2019) Aunque en organizaciones medianas suelen existir estructuras mucho más reducidas se recomienda poder tener un área de riesgos independiente, que reporte directamente a un consejo de auditoría o a los accionistas

Ciclo de gestión riesgos

De acuerdo con (ISO 31000, 2018) La organización debería mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo.

Cuando se identifiquen brechas u oportunidades de mejora pertinentes, la organización debería desarrollar planes y tareas y asignarlas a quienes tuviesen que rendir cuentas de su implementación. Una vez implementadas, estas mejoras deberían contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo.

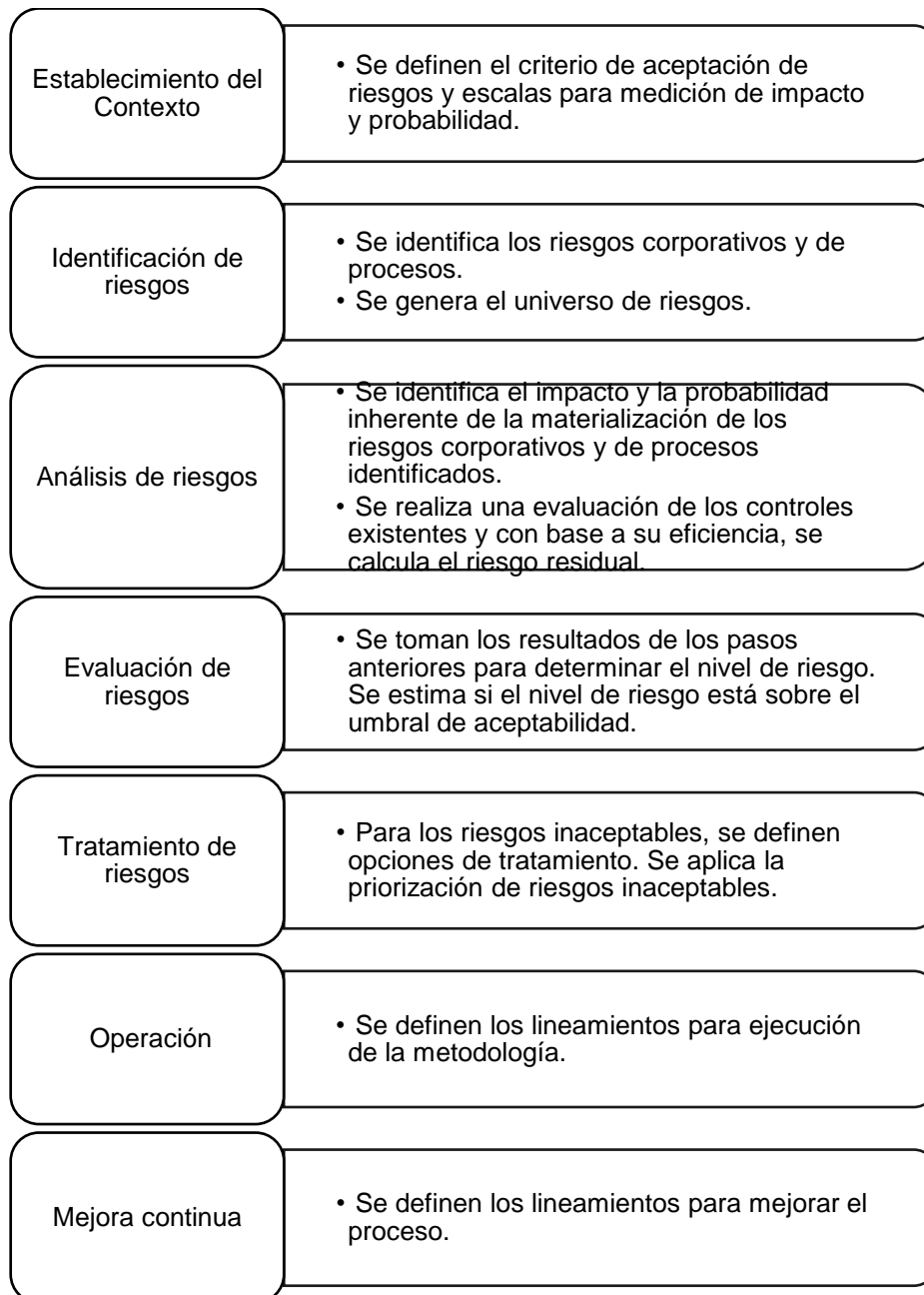
Metodología

El proceso descrito a continuación contiene los lineamientos necesarios para que el Sistema de Riesgos empresariales pueda ser operado y mantenido

dentro de los requisitos de la (ISO 31000, 2018), con el fin de que la presente metodología permita:

- Asegurar que el Sistema de Riesgos pueda alcanzar sus resultados planificados.
- Prevenir o reducir efectos no deseados.
- Mejorar continuamente.
- Planificar acciones (opciones de tratamiento) para abordar riesgos y oportunidades:
 - Integrándolas dentro de los sistemas de gestión (en forma de controles u otros componentes).
 - Evaluando la efectividad de dichas acciones.

A continuación, se describe los pasos de la metodología para la gestión de riesgos considerando la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos.



El éxito de la Gestión de Riesgos dependerá de la aplicación de todas y cada una de sus etapas, su aplicación parcial no permitirá la consecución final del objetivo de la gestión de riesgos, que es permitir la identificación y aplicación de las medidas necesarias para minimizar la probabilidad e impacto de la materialización de un evento de riesgo y en el caso de que suceda, evitar que afecte en forma extraordinaria las operaciones de la organización.

Establecimiento Del Contexto

El análisis del contexto del negocio se realiza para identificar:

- Factores externos e internos que son relevantes para su propósito (misión) y que afecta su capacidad para lograr los resultados deseados del Sistema de riesgos.
- Partes interesadas (stakeholders), tanto internas como externas, que son relevantes para el SIGRE.

Como parte del análisis realizado, se han definido los siguientes elementos necesarios para la aplicación de la metodología:

Escala de Impacto o Severidad

Para la medición del impacto del sector en caso de que el riesgo llegue a materializarse se han establecido los siguientes atributos con su escala correspondiente, a continuación, según (Becerra, Córdova, & Beltrán, 2016), un detalle:

Tabla 8 Escala del Impacto

| Escala | Valor |
|---------|-------|
| Extremo | 4 |
| Alto | 3 |
| Medio | 2 |
| Bajo | 1 |

Elaborado: Por la Autora

Se definen las siguientes escalas por atributo para determinar el impacto en términos del negocio:

Financiero y Tributario: la materialización del riesgo podría ocasionar pérdidas financieras, los criterios de evaluación de impacto para este atributo son:

Tabla 9 Valoración del Impacto

| Escala | | | | | | |
|----------------|--|--|--|---|---|---|
| Extremo | a. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras tales como: cesación de pagos; pérdidas anuales continuas por dos o más años; incumplir servicio de la deuda. | b. Riesgo cuya materialización compromete totalmente la imagen pública de la empresa, con una intensidad muy alta e irreversible en el tiempo. | c. Su realización dañará gravemente el desarrollo del proceso y la realización de los objetivos y, en última instancia, impedirá la realización de estos objetivos. | d. Genera pérdida de confidencialidad de la información que puede ser de utilidad para la competencia o individuos o grupos internos o externos, con efectos no recuperables para la empresa. | e. Genera uso de información no integra ya sea a nivel interno o externo con efectos no recuperables para la empresa. | f. Genera pérdida de disponibilidad de información con efectos no recuperables para la empresa. |
| Alto | a. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras tales como: No poder pagar dividendos ordinarios, no cubrir requerimientos de capital de trabajo o no poder cumplir planes de inversión en ejecución; Pérdidas netas anuales en un periodo; Incumplir indicadores de deuda con afectación negativa del costo en futuras deudas, calificación de riesgo inferior al grado de inversión local. | b. Riesgo cuya materialización compromete fuertemente la imagen pública de la empresa, mitigable o reversible en el largo plazo (5 años). | c. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal. | d. Genera pérdida de confidencialidad de la información que puede ser de utilidad para la competencia o individuos o grupos internos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo. | e. Genera uso de información no integra ya sea a nivel interno o externo con efectos mitigables o recuperables a largo plazo. | f. Genera pérdida de disponibilidad de información con efectos mitigables o recuperables en el largo plazo. |

| Escala | | | | | | |
|--------------|--|---|--|---|---|---|
| Medio | a. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras tales como: Pago de dividendos ordinarios inferior al esperado o no poder iniciar nuevos planes de inversión; Contribución financiera negativa es decir rentabilidad por debajo del costo de la deuda; Alerta en la calificación de riesgo es decir tendencia negativa a partir de la calificación objetivo de la Empresa. | b. Riesgo cuya materialización compromete moderadamente la imagen pública de la empresa, mitigable o reversible en el mediano plazo (1 año). | c. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle parcialmente en forma normal. | d. Genera pérdida de confidencialidad de la información que puede ser de utilidad para la competencia o individuos o grupos internos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo. | e. Genera uso de información no integrada ya sea a nivel interno o externo con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo. | f. Genera pérdida de disponibilidad de información con efectos mitigables o recuperables en el mediano plazo. |
| Bajo | a. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras tales como: No crecimiento de los dividendos ordinarios para el dueño; No crecimiento de la utilidad neta o rentabilidad moderadamente por debajo de la meta anual por dos años o más; Retrasos en el desembolso de los créditos que afecten negativamente los proyectos). | b. Riesgo cuya materialización compromete de forma menor la imagen pública de la empresa, mitigable o reversible en el corto plazo (6 meses). | c. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos. | d. Genera pérdida de confidencialidad de la información que puede ser de utilidad para la competencia o individuos o grupos internos o externos, con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo. | e. Genera uso de información no integrada ya sea a nivel interno o externo con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo. | f. Genera pérdida de disponibilidad de información con efectos mitigables o recuperables en el corto plazo. |

Probabilidad

Para la presente metodología se han considerado cuatro (4) niveles de probabilidad, se ha asignado un valor numérico para facilitar su cálculo, esto es:

Tabla 10 Escala de Probabilidad

| Escala | Valor |
|-------------|-------|
| Casi cierta | 4 |
| Probable | 3 |
| Posible | 2 |
| Rara | 1 |

A continuación, se detallan las tolerancias de cada una de las escalas definidas a fin de determinar la probabilidad de ocurrencia:

Tabla 11 Valoración de la Probabilidad

| Escala | Descripción | |
|--------------------|--|------------------------|
| Casi cierta | Se cree que ocurre en la mayoría de las circunstancias; probabilidad de ocurrencia casi seguro (muy alta). | $\geq 85\% \leq 100\%$ |
| Probable | Se cree que ocurre en algunas de las circunstancias; probabilidad de ocurrencia esperable (alta). | $\geq 60\% \leq 84\%$ |
| Posible | Se cree que en algún momento ha ocurrido; probabilidad de ocurrencia moderada (media). | $\geq 25\% \leq 59\%$ |
| Rara | Se cree que en algún momento podría ocurrir; probabilidad de ocurrencia improbable (baja). | $0\% \leq 24\%$ |

A continuación, se muestra el mapa de calor con las posibles combinaciones para clasificar cada riesgo según la siguiente escala de criticidad:

| | | | | | |
|---------------------|---|----------------|---|----|----|
| Probabilidad | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | Impacto | | | |

Valoración de Riesgos

Los niveles de riesgos del mapa de calor se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 12 Valoración de Riesgos

| Escala | Nivel | Descripción |
|---------------|--------------|--|
| 12 - 16 | Extremo | <p>Corresponde a riesgos denominados como críticos, con prioridad inmediata.</p> <p>Para los riesgos identificados estos requieren atención del Comité de Riesgos.</p> <p>Para estos riesgos se deben establecer planes de acción y/o medidas de mitigación e indicadores de cumplimiento.</p> |
| 8 - 9 | Alto | <p>Corresponden a riesgos con prioridad alta, que podrían llegar a ser considerados críticos.</p> <p>Para estos riesgos, estos requieren atención de la Alta Dirección</p> <p>Para estos riesgos se deben establecer planes de acción y/o medidas de mitigación e indicadores de cumplimiento.</p> |
| 3 - 6 | Medio | <p>Corresponden a riesgos con prioridad media.</p> <p>Para los riesgos estos requieren la atención de las Gerencias de Área.</p> <p>Para estos riesgos se deben establecer planes de acción y/o medidas de mitigación e indicadores de cumplimiento.</p> |
| 1 - 2 | Bajo | <p>Son riesgos con prioridad de atención baja.</p> <p>El monitoreo y supervisión estará a cargo del área de Riesgos.</p> <p>Se gestionan con procedimientos rutinarios, no se necesita la aplicación específica de recursos.</p> |

Identificación de riesgos

La identificación de riesgos permite determinar los eventos que pueden afectar positiva o negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

En la identificación de riesgos es importante considerar los siguientes aspectos:

- Conocer las metas y objetivos estratégicos del negocio
- Considerar reportes recientes de incidentes, de no cumplimiento y posibles eventos inusuales de las diferentes áreas.

- Realizar entrevistas con personal clave dentro de la organización.
- Utilizar las técnicas de identificación de riesgos,
- Participación de especialistas expertos en la materia.

Técnicas para la identificación de Riesgos

Las principales técnicas que pueden ser utilizadas para la identificación de riesgos son:

- **Talleres de trabajo:** Consiste en reunir al equipo de trabajo definido, el moderador del taller hace que los participantes expongan lo que consideran pueden ser los riesgos que afectan positiva o negativamente a la organización y a sus procesos.
- **Entrevistas:** Técnica que consiste en un diálogo entre dos o más personas, estructurado a través de preguntas y respuestas. En ellas, el entrevistador busca conocer las opiniones del personal entrevistado con respecto a los riesgos.
- **Encuestas:** Técnica que consiste en la aplicación de un cuestionario, que puede comprender preguntas abiertas o una lista de chequeo de riesgos previamente identificados. Comúnmente es utilizada cuando el equipo de trabajo definido para el ejercicio de identificación es numeroso, caso en el cual se dificulta realizar la lluvia de ideas u otras técnicas.

Documentar los resultados

En la documentación de riesgos es importante establecer los factores “qué”, “por qué” y “cómo”.

- **Qué,** situación que puede suceder y afectar el logro de objetivos.
- **Por qué,** causas que pueden hacer que se materialice el riesgo.
- **Cómo,** consecuencia o escenario posibles en caso de que se materialice el riesgo.

Los riesgos identificados pueden incluir la siguiente información:

- **Clase de riesgo,** se refiere a la clasificación más general de riesgos, por ejemplo: Gobierno, Estrategia y Planeación, entre otros.

- **Categoría de riesgo**, se refiere a una clasificación y agrupación específica de los riesgos de la organización, por ejemplo: Gobierno Corporativo, Ética, entre otros.
- **Subcategoría de riesgo**, se refiere a la organización de riesgos que forman parte de una misma categoría dentro de la organización, por ejemplo: Eficacia del Consejo/ Administración del Conocimiento, Estructura y Liderazgo del Consejo, entre otros.
- **Identificador de riesgo**, número asignado al riesgo.
- **Nombre de riesgo**, se refiere a la denominación que se le da a cada uno de los riesgos identificados, nombre corto.
- **Descripción de riesgo**, mayor detalle del riesgo identificado a nivel corporativo, el ¿qué?
- **Posibles causas**, se refiere a las circunstancias o factores que pueden incidir o contribuir en la materialización del riesgo, el ¿por qué?
- **Consecuencias**, se refiere a las consecuencias o impactos en caso de materialización del riesgo, el ¿cómo?
- **Dueño de riesgo**, se refiere al responsable o el cargo correspondiente, de las áreas que pueden ser afectadas por el riesgo.

Validar y Ajustar los resultados

La validación de resultados es realizada con los dueños de riesgo y se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Aceptación de los riesgos identificados y del dueño de riesgo.
- Inclusión de nuevos riesgos.
- Eliminación de riesgos.
- Cambio en la descripción de los riesgos.
- Cambio en las posibles causas para que el riesgo se materialice.
- Cambio en las posibles consecuencias.

Actividades para identificar riesgos a nivel de procesos

Entender el proceso de negocio

Para realizar esta actividad se debe efectuar:

- Identificar el personal clave del proceso de negocio a fin de realizar el entendimiento de las actividades claves del proceso para identificar y evaluar los riesgos.
- Efectuar reuniones de entendimiento del proceso con el personal clave identificado.
- Documentar el entendimiento del proceso

Establecer la técnica para la identificación de riesgos de procesos

Para realizar esta actividad se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Complejidad de las operaciones para determinar los riesgos claves.
- Resultados de identificación de riesgos de procesos de períodos anteriores.
- Incluir todas las categorías de riesgos definidas por la organización

Definir fuentes de información para la identificación de riesgos de procesos

Entre las fuentes de información que se requieren para la identificación de riesgos a nivel de procesos se tiene:

- Políticas, procedimientos, manuales y otra documentación existente del proceso.
- Flujogramas y esquemas del proceso.
- Mapa de riesgos del proceso del periodo anterior.
- Informes de revisiones internas o externas.
- Acontecimientos ocurridos en la organización en los últimos dos años.

Validar y ajustar los resultados

La validación de resultados es realizada con los dueños del riesgo y se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Aceptación de los riesgos identificados y del dueño del riesgo.
- Inclusión de nuevos riesgos.
- Eliminación de riesgos que no apliquen.

- Cambio en la descripción de los riesgos.
- Cambio en las posibles causas para que el riesgo se materialice.

Análisis de riesgos

En este apartado se describen las siguientes actividades que son parte de esta sección:

- Establecer el impacto y probabilidad inherente.
- Establecer el nivel de riesgo inherente.
- Evaluar controles de forma individual
- Evaluación conjunta de controles.
- Establecer el riesgo residual.

La calificación de riesgos debe ser realizada por los dueños de los procesos mediante talleres de trabajo o encuestas.

- **Talleres de trabajo:** Consiste en establecer una reunión con el equipo de trabajo (dueños de los riesgos) para que cada miembro participe en la calificación de riesgos previamente identificados. Esta calificación será dada por los criterios de impacto y probabilidad.
- **Encuestas:** Actividad que radica en la aplicación de un cuestionario a los dueños de riesgos, que contiene los riesgos previamente identificados. Esta calificación será dada por los criterios de impacto y probabilidad.

Para la calificación de riesgos se ha definido un conjunto de escalas para los criterios de impacto y probabilidad.

Determinación del nivel de riesgo inherente

La determinación del riesgo inherente será el producto de multiplicar probabilidad inherente por impacto inherente:

$$P_i \times I_i = R_i$$

donde:

P_i = es el valor de la probabilidad inherente de ocurrencia.

I_i = es el valor del impacto inherente.

R_i = es el valor del riesgo inherente.

Evaluar Controles

La evaluación de controles está basada en la estimación de su idoneidad y eficacia.

Para la evaluación del control se deberá considerar que el mismo mitigue la causa (“por qué”) del riesgo evaluado.

Para la evaluación del control se deberá considerar que el mismo mitigue la causa del riesgo evaluado.

Los criterios considerados para la evaluación de la idoneidad del control son: tipo, naturaleza y documentación de este. Para establecer la eficacia se evalúa la ejecución del control.

En el siguiente cuadro se muestra los criterios considerados para la evaluación con su respectivo peso:

| Aspectos para evaluar controles |
|--|
| Tipo de control |
| Naturaleza del control |
| Documentación del control |
| Ejecución del control |

A continuación, se procede con el detalle de los aspectos a considerar por cada uno de los criterios establecidos:

- Tipo de control (20%)
 - **Preventivo:** El control se aplica antes o al iniciar un proceso o actividad. Su objetivo es evitar que el riesgo se materialice.
 - **Detectivo:** El control se aplica durante la ejecución del proceso o actividad. Su objetivo es “detectar” casos de excepción.

- **Correctivo:** El control se aplica cuando el proceso o actividad ha concluido. Su objetivo es corregir total o parcialmente el impacto del evento presentado.
- Naturaleza del control (25%)
 - **Automático:** Configurados en aplicativos, sistemas de Tecnología de la Información (TI) u otros elementos técnicos / tecnológicos para ejecutar una actividad, sin la intervención del ser humano.
 - **Semiautomático:** Ejecutados por una o varias personas y por un sistema de información, es decir es un trabajo conjunto entre ambas partes.
 - **Manual:** Requiere la intervención de una o varias personas para su ejecución, depende del análisis y decisión de quien lo ejecuta.
- Documentación del control (20%)
 - **El control está documentado:** El control se encuentra formalmente documentado, vigente y aprobado por las autoridades competentes.
 - **El control está documentado parcialmente:** El control se encuentra documentado internamente en el área donde se desarrolla, pero no tiene una aprobación a nivel empresarial, o se encuentra desactualizado.
 - **El control no está documentado:** El control no se encuentra documentado y se ejecuta solo por conocimiento de la persona que lo realiza.
- Ejecución del control (35%)
 - **El control está ejecutándose y mitiga razonablemente la causa del riesgo:** El control se está ejecutando como parte del proceso y cada vez que se presenta una actividad relacionada al mismo, mitigando razonablemente el riesgo.

- **El control está ejecutándose parcialmente y mitiga parcialmente la causa del riesgo:** El control se está ejecutando parcialmente en la actividad realizada, mitigando parcialmente la causa del riesgo.
- **El control no está ejecutándose y/o no mitiga la causa del riesgo:** El control a pesar de su existencia no se está ejecutando dentro del proceso o actividad y/o el control no mitiga la causa del riesgo.

A continuación, se detalla los porcentajes para medir la idoneidad y eficacia de los controles por cada uno de los criterios:

Tabla 13 Criterios para evaluar controles

| Criterio | | Porcentaje Individual por Criterio | Porcentaje Máximo por Criterio |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Tipo de control | Preventivo | 20% | 20% |
| | Detectivo | 13% | |
| | Correctivo | 6% | |
| Naturaleza del control | Automático | 25% | 25% |
| | Semiautomático | 16% | |
| | Manual | 8% | |
| Documentación del control | Documentado | 20% | 20% |
| | Parcialmente documentado | 10% | |
| | No documentado | 0% | |
| Ejecución del control | Ejecutado | 35% | 35% |
| | Ejecutado parcialmente | 18% | |
| | No ejecutado | 0% | |

La eficacia e idoneidad de cada uno de los controles será la sumatoria de los porcentajes de todos los criterios antes indicados y se los calificará de la siguiente manera:

| Eficacia e idoneidad del control | Porcentaje |
|---|-------------------|
| Eficaz e idóneo | 74 al 100% |
| Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | 24% al 73% |
| Ineficaz, no idóneo | 0% al 23% |

Establecer el riesgo residual

El riesgo residual es aquel que persiste luego que la organización ha implementado y mantenidos operativos los controles para mitigar el impacto inherente y/o probabilidad inherente de los riesgos identificados.

Para establecer el riesgo residual se debe multiplicar el valor de impacto y probabilidad inherente obtenido por el factor de exposición al riesgo.

$$I_r = (I_i * \text{Exposición al riesgo})$$

$$P_r = (P_i * \text{Exposición al riesgo})$$

$$R_r = (P_r * I_r)$$

donde:

I_i = es el valor del impacto inherente.

P_i = es el valor de la probabilidad inherente de ocurrencia.

R_i = es el valor del riesgo inherente.

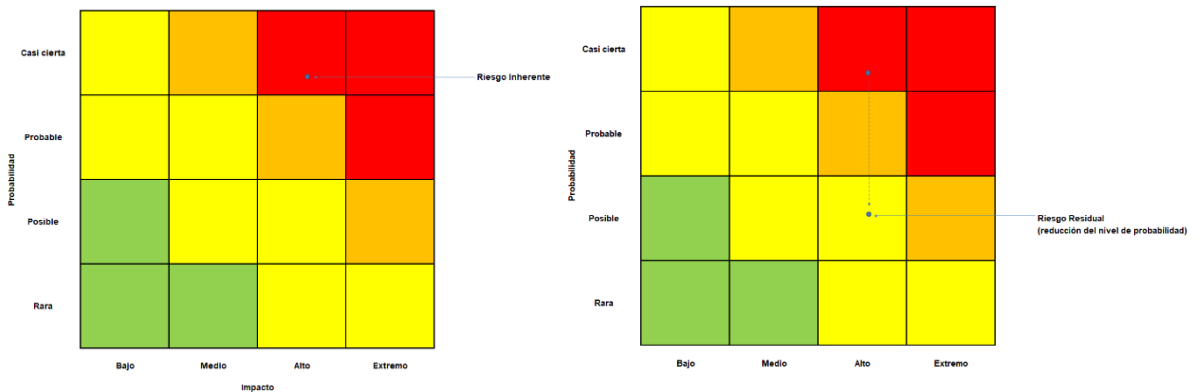
I_r = es el valor del impacto residual.

P_r = es el valor de la probabilidad residual.

R_r = es el valor del riesgo residual.

Existirán casos donde únicamente exista reducción del nivel de impacto inherente o solo del nivel de probabilidad inherente.

Un ejemplo de la variación entre el riesgo inherente y riesgo residual se presenta en el mapa de calor de la siguiente manera:



El riesgo residual debe ser aceptado formalmente por los dueños de los riesgos, puesto que no es posible eliminar en su totalidad los riesgos y algunos permanecerán en un nivel que pueda estar por encima del criterio de aceptación de riesgos definido.

Evaluación de riesgos

Los dueños de riesgos deben evaluar el nivel de riesgo residual. Esta evaluación permite establecer si el riesgo está dentro del nivel tolerable. Para aquellos riesgos que se encuentren en los niveles medio, alto y extremo se deben definir un plan de tratamiento.

Tratamiento de riesgos

Considerando los resultados de la evaluación de riesgos y la ubicación de los valores de los riesgos en el mapa de calor, la Alta Dirección y los Dueños de Proceso deben determinar las diferentes opciones de tratamiento de riesgos y definir planes de acción para su tratamiento:

En este apartado se describen las siguientes actividades que son parte de esta sección:

- Identificación de opciones de tratamiento de riesgos.
- Establecer medidas de mitigación.

- Actividades para establecer medidas de mitigación para riesgos corporativos.
- Actividades para establecer medidas de mitigación para riesgos de procesos.

En las siguientes secciones se desarrolla el detalle de las actividades mencionadas.

Identificación de opciones de tratamiento de Riesgos

El tratamiento del riesgo se puede realizar con cualquiera de las siguientes opciones:

- **Asumir el Riesgo:** Consiste en aceptar el riesgo potencial y continuar operando tal como se ha estado haciendo.
- **Evitar el Riesgo:** Evitar el riesgo mediante la eliminación de la causa de éste (ej. Eliminar ciertas funciones, eliminar el proceso o eliminar la actividad).
- **Transferir el Riesgo:** Transferir el riesgo mediante el uso de otras opciones que compensen la pérdida, tales como, la adquisición de pólizas de seguro o entrega del activo a un tercero que asuma el control y la operación de este.
- **Mitigar el Riesgo:** Consiste en implementar los controles que reduzcan la probabilidad e impacto de la materialización de un evento de riesgo. La mitigación puede tener una variedad de formas e incluye actividades y mecanismos como:
 - Prevenir que los eventos de riesgos ocurran
 - Detectar si los eventos de riesgo ocurrieron o están por ocurrir
 - Corregir la situación después de que el evento de riesgo ha ocurrido

Durante esta etapa, se analizan la viabilidad (ej. afinidad con el ambiente de control del negocio, aceptación de usuario) y la eficacia (ej. grado de protección y nivel de mitigación del riesgo) de las opciones de tratamiento de riesgo a

aplicar para cada uno de los riesgos considerados de acuerdo con su nivel de tolerancia.

El objetivo de establecer un plan de acción de tratamiento es seleccionar la opción de control más apropiada para la reducción del riesgo a un nivel aceptable, para esto el dueño de riesgo debe definir: actividades a realizar, responsables de ejecución y fechas de inicio y finalización del plan.

La implementación de las medidas de mitigación y/o controles debe aprobarse por las instancias correspondientes.

Actividades para establecer medidas de mitigación para riesgos corporativos

- Con el apoyo del Área de Riesgos, la Alta Dirección establece los planes de acción y/o las medidas de mitigación considerando el resultado de la evaluación de los riesgos y la ubicación de los valores de impacto y probabilidad en los cuadrantes del mapa de calor. Estos planes deben considerar aspectos tales como costo / beneficio, factibilidad, tiempo y recursos y su objetivo es disminuir o aprovechar las causas principales del riesgo y disminuir los efectos (impacto) si estos llegaran a ocurrir o materializarse.
- Con el apoyo del Área de Riesgos, la Alta Dirección o Dueños de Riesgos definen las actividades a realizar, responsables de la ejecución, fechas de inicio y finalización de los planes de acción.
- La Alta Dirección aprueba los planes de acción.
- Las Gerencias o Direcciones involucradas implementan los planes de acción.
- El Dueño de Riesgo realiza pruebas para verificar la correcta implementación de los planes de acción.
- El Área de Riesgos realiza seguimiento y monitoreo de la adecuada implementación de los planes de acción.

Actividades Para Pruebas De Mitigación De Riesgos

- La Alta Dirección o el Dueño de Proceso determina el esquema de pruebas a realizar. El esquema de pruebas es desarrollado con la periodicidad definida.
- El evaluador (sea interno o externo) efectúa las pruebas y emite el informe con las oportunidades de mejora identificadas.
- La Alta Dirección o el Dueño de Proceso definen las actividades a realizar, responsables de la ejecución, fechas de inicio y finalización, como respuesta a las oportunidades de mejora dadas por el evaluador.
- El Área de Riesgos realiza el seguimiento de la implementación de los planes de mejora definidos.
- El Área de Riesgos en conjunto con las áreas involucradas evalúan si el riesgo debe ser valorado nuevamente con los resultados obtenidos modificando el mapa de calor según corresponda.

Como resultado de esta etapa se obtiene un informe de oportunidades de mejora, el cual debe ser tratado como establece la etapa de *“Establecer Medidas de Mitigación”*, con el fin que se tomen las acciones respectivas.

Monitoreo

El objetivo de la sección es el seguimiento y control del nivel de riesgo y de los planes de acción establecidos, con lo cual se verifica la aplicación del Sistema Integral de Gestión de Riesgos Empresarial y sus resultados.

El monitoreo debe incluir los siguientes aspectos:

- Establecimiento de actividades de monitoreo y reporte sistemático que provea a la Alta Dirección una visión dinámica del portafolio de riesgos.
- Uso de indicadores clave de riesgo (KRI - Key Risk Indicator) como señales de alertas tempranas para medir la efectividad del Sistema de Gestión de Riesgos.
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción.
- Establecimiento de un proceso de escalamiento en el cual asuntos importantes sean reportados a la Alta Dirección y al Directorio.

La etapa de monitoreo debe considerar una retroalimentación sistemática que brinde alertas tempranas del avance registrado, en cuanto al logro de los resultados u objetivos previstos a través de la línea de reporte correspondiente.

Indicadores Clave de Riesgo (KRI - KEY RISK INDICATOR)

Los indicadores clave de Riesgo (KRI - Key Risk Indicator) son métricas utilizadas para monitorear el riesgo, los cuales permiten a los Dueños de Riesgo y de Procesos tener alertas tempranas.

Para un proceso adecuado de monitoreo, los KRI's deben ser generados en un proceso que involucre a los expertos de negocio y operacionales en la industria.

Se deben establecer KRI para todos los riesgos que de acuerdo con la evaluación realizada se encuentran en el cuadrante II del mapa de riesgos, tanto para la evaluación corporativa como a nivel de procesos.

El Área de Riesgos es la encargada de realizar la consolidación y el monitoreo de los KRI y para aquellos que se encuentren sobre los límites establecidos, informar y realizar seguimiento con los dueños de riesgos correspondientes, esto le permite crear un tablero de alto nivel para el uso de la Alta Dirección. Esta consolidación y monitoreo se realizará de forma trimestral.

El establecimiento de límites y su monitoreo es un factor crítico, se determinan dos límites para cada KRI, son designados como rojo y amarillo y se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones al asignarlos:

- Niveles históricos.
- Nivel en el que indica que se está saliendo de la normalidad del proceso/sistema.
- Nivel que indica que se deben tomar medidas.
- Expectativas regulatorias y de la Alta Dirección.

Cumplimiento de planes de acción

El Área de Riesgos y Auditoría es la encargada de realizar seguimiento del cumplimiento de los planes de acción establecidos. Para ello debe mantener

una comunicación continua tanto con los Dueños de Riesgos como con los Dueños de Proceso. Esta información debe ser presentada en el Comité de Riesgo.

Mejora Continua

Esta metodología será revisada en caso de existir cambios que afecten a la organización, tales como, pero sin limitarse a las siguientes situaciones:

- Nuevos planes estratégicos o cambio de enfoque en los planes actuales
- Fusiones y/o adquisiciones
- Reingeniería de procesos de cadena de valor
- Nuevos productos y/o servicios
- Cambios en la estructura organizacional
- Tercerización de procesos de negocio críticos

Ante estas situaciones, se deberá validar los siguientes elementos de la metodología de análisis de riesgos:

- Escala de impacto
- Escala de probabilidad
- Niveles de aceptación de riesgos

Los elementos antes mencionados se deberán revisar como mínimo una vez por año para asegurar que se mantengan pertinentes y reflejen la realidad de las organizaciones.

Materialización del riesgo por efectos del COVID19

Durante la elaboración del presente trabajo de titulación, varios eventos nunca considerados se materializaron, sin que las organizaciones tuvieran tiempo para reaccionar, la oportuna gestión de riesgos que no sólo sean enfocados a niveles de tecnología sino a todos los niveles de la organización pudieran ser una vía para aminorar el impacto que produjo en el mundo y en la economía en la actualidad.

Figura 13 Sectores más afectados por efectos del COVID19



Fuente: Revista la expansión, año 2020

La evaluación de los riesgos como el flujo de efectivo en el caso de la paralización de actividades pudiera ser considerado uno de los más afectados así como la oportunidad de evaluar la continuidad del negocio aplicando un reenfoque de estructura o de actividades digitales salvaguardando más empleos, sin embargo en la actualidad la actividad comercial es la más golpeada de acuerdo a la publicación realizada por (Unidad Editorial Información Económica, 2020) la cuarta industria más afectada luego de la hotelera es el comercio, recordando que el centro comercial alberga a locales que se dedican actividades comerciales, y de diversión sus principales fuentes de ingresos provienen de sus contratos de concesión por el alquiler de espacios, la industria ha sido duramente afectada impidiendo el ingreso del flujo, por lo cual muchos negocios tuvieron que de forma rápida optar por lo digital en el caso de una de las muestras del presente proyecto lo tenía dentro de sus planes a largo plazo, sin embargo tuvo que reducir el tiempo y es que la industria debe optar por otros mecanismos por medios digitales debido a que el consumidor y sus necesidades han cambiado, por lo tanto la gestión de riesgos es un material que nos ayuda a enfocar y direccionar los recursos hacia nuevas metas que el negocio necesita.

CONCLUSIONES

De la encuesta realizada a las organizaciones se evidenció la ausencia de metodología para gestionar riesgos en donde se identifiquen los eventos tanto en probabilidad como impacto, previamente definido por la Administración,

tampoco se han definido planes de acción para poder mitigar los eventos que pudieran materializarse y que afecten la visión del negocio.

Para una implementación continua y de mejora para los riesgos es necesario que las industrias identifiquen un área de riesgos que se encargue de forma independiente y objetiva de monitorearlos, que responda a la alta administración, con el fin de poder mostrar la implementación en las otras áreas de la organización.

Para la identificación de eventos se consideraron los principales riesgos financieros y tributarios, así como otros de tipo estratégico cuyo impacto involucra la parte financiera del negocio, evaluando la probabilidad e impacto de cada evento.

Como parte fundamental de la metodología se han identificado controles para todos los eventos, sin embargo, no todos ayudan a mitigar su impacto y probabilidad, en algunos casos los controles que posee la administración no son muy fuertes para poder aminorar la ocurrencia del evento, por lo que se deben establecer planes de acción que permitan poder monitorear el riesgo identificado, los cuáles deben ser realizados por la administración y monitoreados por el área de riesgos. Los planes de acción establecidos para los eventos que afectan los objetivos estratégicos, los mismos pueden averiar el modelo de negocio que se tiene establecido, por lo que las organizaciones debe establecer una fecha a corto o mediano plazo para los planes de acción que puedan evitar un impacto alto en la industria, debido a la pandemia del COVID19 muchas industrias han paralizado sus operaciones e incluso cines y centros de entretenimiento que forman parte de una ancla de negocio importante en los centros comerciales permanecen cerrados, por lo que la industria debe buscar alternativas alternas con modelos tecnológicos que permitan permanecer en el mercado y a su vez brindar confianza al visitante., como se menciona un riesgo que debe evaluarse es la implementación del negocio e-commerce, pero la visión de los principales administradores es poder medir esta implementación a través de las plataformas ya implementadas y expandir la misma a mediano plazo.

RECOMENDACIONES

Para implementar correctamente la gestión de riesgos, es necesario registrar la política de gestión de riesgos, en la que el impacto y posibilidad que puede soportar la industria, la evaluación del control, y los roles y funciones a desempeñar por la autoridad competente y el riesgo. El área debe registrarse en la política. Continúe ejecutando negocios.

Dado que la metodología basada en COSO ERM es una herramienta básica para optimizar el cumplimiento regional, se recomienda que la gerencia responsable de asegurar que los riesgos de la empresa sean realmente administrados pueda delegar responsabilidades de manera efectiva a otras áreas. Organizarse en un marco de gestión o gestión de riesgos para ejecutar y gestionar adecuadamente los riesgos en diferentes niveles.

Para la implementación de una metodología de riesgos es necesario que la organización conozca cuáles son sus objetivos estratégicos a corto y largo plazo, a fin de poder identificar los eventos que impidan el logro de estos, como una base para el cuestionamiento de los eventos. Se recomienda evaluar periódicamente los riesgos identificados y las medidas de control establecidas en los subprocesos y procesos de la organización considerando el establecimiento de objetivos claros, cronogramas de implementación de las medidas de mitigación, recursos necesarios, formación de equipos de trabajo, bases de datos en donde se almacenará la información obtenida sobre los riesgos, sus categorías, planes de acción, mitigación y control, responsables y mapas de riesgo, de modo que también constituyan no solo una fuente de información para las áreas involucradas y la Gerencia, sino también para facilitar el análisis y supervisión del auditor en el cumplimiento de la metodología aplicada.

Las industrias de centros comerciales poseen una estructura de negocio poco compleja, sin embargo, para poder establecer una metodología de riesgos independiente y objetiva, se debe establecer un equipo que se encargue de monitorear los riesgos y realizar la continuidad del sistema de riesgos. En adición es necesario que la organización evalúe de forma anual o en el caso de existir eventualidades tales como: cambio de giro del negocio, equipos de trabajo, visión del negocio la probabilidad e impacto que están dispuestos asumir dentro del apetito del riesgo de la industria.

Referencias Bibliográficas

1. Aguilar, K. (2019). ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS PARA EL RIESGO FINANCIERO EN LAS PYMES. *Universidad Nacional La Granada*, 21.
2. Albarracin Muñoz, M., Garcia, L., & Garcia, C. (2017). Informe Final Proyecto Riesgo Estratégico.pdf. *AGLALA ISSN 2215-7360*, 22.
3. Armando, C. (2014). *CONSULTORIA SOBRE UN SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN CREDIQ, S.A. DE C.V., BASADO EN EL MODELO COSO ERM*. San Salvador, El Salvador, Centro América : Universidad del Salvador.
4. Badillo, J. (2010). Auditoría Basada en Riesgos; Fundamentos y Aplicación. 22.
5. Bancos, S. d. (5 de 11 de 2015). *Glosario de Términos*, <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros.
6. Blog, J. (13 de Julio de 2016). Pasado, presente y futuro de los centros comerciales. *JLL.es*, 1.
7. Cabrera, M. (2018). *Desarrollo de una metodología para la administración del riesgo operativo en una institución financiera del sector de economía popular y solidaria, basada en el marco integrado COSO ERM*. Quito: Creative Commons.
8. Caiza, I., & Nelson, M. (2016). *Elaboración de manual de gestión de riesgos operativos y financieros de la empresa Blindex Extrem Cía. Ltda.* PICHINCHA: ESPE.
9. Carpio Mendoza, J. (2017). LA INNOVACIÓN EN LOS CENTROS COMERCIALES. *Revista Global de Negocios*, 11.
10. Castellanos, J. (2014). Gestión del Riesgo Operacional. *Revista Certificación. CVR Visión*, 10.
11. Cepeda, G. (2000). Autoría y Control Interno. *McGraw– Hill*, 20.
12. Comité Técnico ISO. (2013). Gestión de riesgos - Guía para la implementación de la norma ISO 31000. *ISO/TC*.
13. Commission, E. (2010). Public finances in EMU - 2010. *European Econmy*, 420.
14. Committee of Sponsoring Organizations of the Tread. (25 de Enero de 2017). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO. *AEC*, <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>.
15. COSO. (Mayo de 2018). Internal Control – Integrated Framework Frameworks and Appendices. 30.

16. Daronco, J., & Da Silva, M. (2015). Análisis de procesos de controles internos como requisito de conformación del gobierno corporativo. Un estudio de caso. *Editorial Universidad de Cantabria.*, 15.
17. Ernesto, M. (2017). Riesgos Financieros. Evidencia de las grandes empresas de la Ciudad de Mexico. *Administración de Riesgos*, 137.
18. ERNST & YOUNG. (2010). Los 10 principales riesgos de negocios. Puntos de vista de todos los sectores sobre riesgos que enfrentan los negocios en el mundo. *Grupo Editorial Ernst & Young. México.*, 15.
19. Fonseca Luna, O. (2013). Sistemas de Control Interno para organizaciones. 15.
20. Gaitan, E. (2006). Administración de riesgos E.R.M. y la auditoria interna. *ECOE, ISBN 958-648-434-3.*, 30.
21. Internatinal Council of Shopping Centers, I. (2016). SHOPPING CENTER DEFINITIONS. *ICSC*, 4.
22. ISO 31000. (2018). Gestión de Riesgo. *ISO 31000*, 50.
23. Lara, A. (2012). Toma el control de tu negocio. *Editorial. Biblioteca Avante. México*, 10.
24. Moron , A., Reyes, M., & Urbina, A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. *Multiciencias*, 12.
25. Morón Vásquez,, A., & Reyes Matheus, M. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. *MULTICIENCIAS.*, 12.
26. Palacio León, O. (2015). Gestion de Riesgos Empresariales. *Grupo Santander*, 7.
27. Parques, A. E. (9 de 9 de 2012). <https://www.aedecc.com/>. Obtenido de <https://www.aedecc.com/>: <https://www.aedecc.com/noticias/>
28. Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., & Garcia, N. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales. *ESAN Ediciones*, 20.
29. Samper, E. (1989). La galería reinterpretada. *PROA*, 10.
30. Sarlo, B. (1998). El centro comercial. *La jornada semanal*, 10.
31. Unidad Editorial Información Económica. (2020). Sectores más y menos afectados laboralmente por la crisis del coronavirus. *Expansión*, 2.
32. Valdez, A. (2009). Las bolsas llenas, centros comerciales. *Obras Arquitectura*, 10.
33. Velasco, G. (2011). Un premio y un concepto revolucionario en centros comerciales. *Revista Obras*, 12.
34. Wolinsky, J. (2003). Manual de auditoria para la gestión de negocios. *Editorial Buyatti*, 12.

35. Zúñiga, I., & Fuentes, C. (2010). Gestión integral de riesgos operativos. *Universidad ESAN*,, 25.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario de evaluación de gestión del riesgo basado en COSO-ERM

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---------------------------------------|--|----|--------|----|---------|------------|
| AMBIENTE DE CONTROL | | | | | | |
| Integridad y Valores Éticos | | | | | | |
| 1 | ¿Se ha diseñado un código de ética que incluya la divulgación de los valores y promulguen una cultura basada en la integridad, éste ha sido comunicado a todo el personal? | | | | | |
| 2 | ¿El equipo gerencial demuestra interés en promulgar y fomentar la integridad y los valores éticos? | | | | | |
| 3 | ¿Existe alguna herramienta o mecanismo que permita medir el nivel de cumplimiento y aplicación del código de ética? | | | | | |
| 4 | ¿Existe una línea telefónica privada para recibir posibles violaciones al código de ética por inapropiadas prácticas o actos fraudulentos cometidos por un empleado? | | | | | |
| 5 | ¿Existe un Comité de Ética con un alto perfil y nivel de objetividad para analizar cada una de las situaciones reportadas? | | | | | |
| 6 | ¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo y éste es dado a conocer al personal al momento de su contratación? | | | | | |
| 7 | ¿Se han establecido medidas disciplinarias cuando ocurren infracciones al Código de Ética por parte de los empleados? | | | | | |
| 8 | ¿Se han establecido incentivos para motivar a los empleados a que cumplan con los códigos de ética y valores morales? | | | | | |
| 9 | ¿En caso de irregularidades o fraudes considera que cuenta con el equipo y las herramientas necesarias para proceder legalmente contra los empleados que lo cometieron? | | | | | |
| COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA | | | | | | |
| 10 | ¿En la organización existen perfiles y descriptores de puestos actualizados y acordes a las expectativas y necesidades del área? | | | | | |
| 11 | ¿Considera que el personal clave de las principales unidades estratégicas de negocio tiene, las competencias requeridas para desempeñar su puesto? | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---------------------------------------|--|----|--------|----|---------|------------|
| 12 | ¿El desempeño de los miembros del equipo gerencial está de acuerdo a las exigencias de su posición y contribuyen al logro de los objetivos del negocio? | | | | | |
| 13 | ¿Considera que los empleados tienen el conocimiento necesario para desarrollar sus actividades y funciones? | | | | | |
| 14 | ¿Existe un plan de capacitación constante para todos los empleados de la organización? | | | | | |
| 15 | ¿La capacitación está enfocada a las tareas asignadas al personal para potencializar sus capacidades y mejorar el desempeño? | | | | | |
| 16 | ¿Existen evaluaciones de desempeño, son éstas apropiadas y acordes al perfil requerido para el puesto que desempeña cada empleado? | | | | | |
| 17 | ¿Para las promociones internas, se toma en cuenta el resultado de las evaluaciones de desempeño, el desarrollo profesional y laboral del empleado? | | | | | |
| FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION | | | | | | |
| 18 | ¿Existe alguna herramienta para educar e informar regularmente al equipo gerencial y al resto de empleados sobre la importancia del control interno y elevar el nivel de entendimiento de los controles y administración integral de riesgo? | | | | | |
| 19 | ¿Ha promovido en su equipo gerencial una cultura de administración de riesgos, controles e indicadores de gestión que sean medibles consistente y periódicamente? | | | | | |
| 20 | ¿En el equipo gerencial existe una cultura orientada al cumplimiento de los controles y atención a las recomendaciones de auditoría interna? | | | | | |
| 21 | ¿Existe un alto grado de compromiso del equipo gerencial hacia el control de su gestión y seguimiento de las situaciones irregulares identificadas? | | | | | |
| 22 | ¿Su equipo gerencial y usted como principales responsables de la operación se involucran en la investigación de posibles sospechas o indicación de prácticas indebidas de los empleados? | | | | | |
| 23 | ¿En todas las iniciativas de negocio y proyectos, se identifican los riesgos y se establecen controles para su mitigación? | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|--|---|----|--------|----|---------|------------|
| 24 | ¿Las situaciones anormales, irregulares y de alto riesgo que ocurren en la operación son oportunamente informadas por su equipo gerencial? | | | | | |
| 25 | ¿El equipo gerencial toma acciones correctivas cuando ocurren situaciones de prácticas indebidas o irregulares? | | | | | |
| 26 | ¿El equipo gerencial mantiene una filosofía y cultura de riesgo y está orientada al control? | | | | | |
| ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | | | | | | |
| 27 | ¿La empresa cuenta con un organigrama detallado y actualizado de todas las unidades estratégicas de negocio, en donde se reflejen claramente la separación de áreas y líneas de mando? | | | | | |
| 28 | ¿Cada unidad estratégica de negocios (UEN) cuenta con su organigrama actualizado? | | | | | |
| 29 | ¿Considera que la estructura organizacional es apropiada en tamaño y acorde a la cantidad de operaciones, de tal manera que le permite cumplir con las metas estratégicas de la organización? | | | | | |
| 30 | ¿La unidad de RRHH revisa y actualiza periódicamente la estructura organizativa y ésta es acorde a las necesidades del negocio? | | | | | |
| 31 | ¿Todos los empleados tienen clara su dependencia funcional y definida la línea de reporte? | | | | | |
| 32 | ¿El área de RRHH o el jefe de cada área hacen alguna evaluación y seguimiento del cumplimiento del manual de puestos y funciones de sus empleados? | | | | | |
| 33 | ¿La carga de trabajo de los empleados es apropiada y las actividades se finalizan en el tiempo programado? | | | | | |
| 34 | ¿Hay una aceptable y apropiada segregación de funciones y actividades en todos los procesos de la organización? | | | | | |
| ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD | | | | | | |
| 35 | ¿Todo el equipo gerencial tiene el Empoderamiento necesario para actuar de acuerdo al nivel de responsabilidad y a su puesto de trabajo? | | | | | |
| 36 | ¿Los colaboradores de cada área están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras? | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|--------------------------------------|---|----|--------|----|---------|------------|
| 37 | ¿La autoridad delegada está debidamente documentada de tal forma que no exista desviación o abuso en su ejecución y es debidamente comunicada a los colaboradores? | | | | | |
| 38 | ¿El personal cuenta con la apertura y la línea de comunicación necesaria para informar abusos de autoridad o privilegios otorgados a otros empleados, por parte del jefe? | | | | | |
| 39 | ¿Las responsabilidades asignadas al personal son apropiadas y acordes a sus funciones y nivel jerárquico? | | | | | |
| 40 | ¿Se requiere autorización del Gerente General o su equivalente antes de permitir el ingreso a un individuo diferente del personal de IT a aplicaciones y bases de datos específicos? | | | | | |
| 41 | ¿En la práctica, tiene el equipo gerencial responsabilidad sobre el diseño, revisión, implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos? | | | | | |
| 42 | ¿Es parte de sus responsabilidades asegurarse que las políticas y procedimientos sean apropiados para las actividades de la compañía y que se cumplan tal como han sido diseñados? | | | | | |
| POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS | | | | | | |
| 43 | ¿Existe un manual de políticas y procedimientos para gestionar el departamento de Recursos Humanos y a todo el personal de la organización? | | | | | |
| 44 | ¿Las políticas y procedimientos para administrar el Recurso Humano son claras, se emiten, actualizan y modifican oportunamente? | | | | | |
| 45 | ¿Para el reclutamiento y selección de personal, se cuenta con el perfil idóneo para cada puesto y se presta especial atención al cumplimiento del mismo en la búsqueda del candidato? | | | | | |
| 46 | ¿Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia, la adopción de medidas correctivas? | | | | | |
| 47 | ¿Existen planes de retención y promoción de empleados, que motiven su desarrollo y crecimiento en la organización? | | | | | |
| 48 | ¿Existen políticas para determinar ascensos e incrementos salariales, acordes a las necesidades de la organización y del mercado laboral? | | | | | |
| 49 | ¿Los planes de compensación están acordes al puesto de trabajo y estudios de remuneración de acuerdo a valores de mercado? | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|-------------------------------------|--|----|--------|----|---------|------------|
| 50 | ¿La empresa realiza al menos anualmente una evaluación del desempeño del personal? | | | | | |
| 51 | ¿Considera que los empleados son conscientes que el resultado de su trabajo es evaluado periódicamente de manera metodológica? | | | | | |
| 52 | ¿Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de responsabilidades? | | | | | |
| 53 | ¿Para la selección de personal, se realizan entrevistas, pruebas y verificaciones, a efecto de determinar la capacidad técnica, perfil profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo? | | | | | |
| 54 | ¿Se ha definido un proceso de inducción a efecto de familiarizar al personal de nuevo ingreso con funciones, políticas, atribuciones y relaciones de la empresa? | | | | | |
| 55 | ¿Se ha diseñado un Plan Anual de Capacitaciones para desarrollar las capacidades y aptitudes del personal en el campo de sus competencias? | | | | | |
| 56 | ¿Han tenido un efecto multiplicador al interior de la empresa, los conocimientos adquiridos en programas de capacitación en el interior o exterior del país? | | | | | |
| 57 | ¿Es evaluado el trabajo del personal y su rendimiento está acorde a los parámetros de eficiencia y efectividad establecidos? | | | | | |
| 58 | ¿Se han establecido políticas que permitan controlar la puntualidad y asistencia del personal, así como el cumplimiento de horas efectivas de labor? | | | | | |
| 59 | ¿Se ha establecido de forma sistemática la rotación del personal en otros puestos con tareas o funciones afines, con el propósito de ampliar los conocimientos y disminuir errores? | | | | | |
| 60 | ¿Es el sistema de remuneración equitativo, considerando antigüedad y experiencia? | | | | | |
| 61 | ¿Son cumplidas las leyes y regulaciones en relación a seguridad social y ocupacional, adoptando medidas para prevenir accidentes y definiendo procedimientos de emergencia? | | | | | |
| 62 | ¿Se mantienen actualizados los expedientes del personal y el inventario del mismo? | | | | | |
| ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | | |
| Establecimiento de Objetivos | | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|----|---|----|--------|----|---------|------------|
| 63 | ¿Existe algún mandato, política o divulgación de la Junta ¿Directiva sobre la adopción de una filosofía y cultura de administración de riesgos? | | | | | |
| 64 | ¿El equipo gerencial y mandos medios conocen y promueven la Misión y Visión de la empresa? | | | | | |
| 65 | ¿Existe un plan estratégico documentado, que se haya elaborado para los próximos 5 años y se revisa por lo menos anualmente? | | | | | |
| 66 | ¿Se han definido objetivos estratégicos a nivel de entidad y esto son del conocimiento de todo el personal de la empresa? | | | | | |
| 67 | ¿Se han definido objetivos operativos a nivel de todos los procesos de negocio y unidades de soporte? | | | | | |
| 68 | ¿Se han definido objetivos relacionados con integridad en la preparación de informes financieros y no financieros para uso interno y externo? | | | | | |
| 69 | ¿Se han definido objetivos relacionados con el cumplimiento de las diferentes leyes aplicables y contratos pactados de todo tipo? | | | | | |
| 70 | ¿Cada una de las categorías de objetivos (estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento) poseen métricas de medición y porcentajes del nivel de cumplimiento aceptable? | | | | | |
| 71 | ¿Existe una vinculación de las cuatro categorías de objetivos, estratégicos, operativos, de informes y de cumplimiento con la Misión y Visión de la empresa? | | | | | |
| 72 | ¿Se efectúa la revisión de las cuatro categorías de objetivos al menos de forma semestral? | | | | | |
| 73 | ¿El equipo gerencial y los empleados conocen los objetivos estratégicos e individuales están alineados a éstos? | | | | | |
| 74 | ¿Cada Unidad Estratégica de Negocios posee su propio plan de trabajo e incluye sus objetivos alineados a los de la organización? | | | | | |
| 75 | ¿El presupuesto económico y las metas propuestas están de acuerdo y son suficientes para cumplir con el logro de los objetivos de la organización? | | | | | |
| 76 | ¿Existe una oportuna revisión del cumplimiento de los objetivos, identificando las desviaciones y realizando las correcciones necesarias? | | | | | |
| 77 | ¿La administración ha definido el nivel de riesgo aceptado o apetito de riesgo en términos | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|----------------------------------|---|----|--------|----|---------|------------|
| | cuantitativos y cualitativos a nivel de entidad? | | | | | |
| 78 | ¿El apetito de riesgo ha sido divulgado en las diferentes unidades de negocio en función de la importancia de cada uno con relación a los objetivos estratégicos? | | | | | |
| IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS | | | | | | |
| Identificación de Eventos | | | | | | |
| 78 | ¿Existe alguna metodología para identificar y administrar los eventos que podrían afectar el logro de las metas de la organización u oportunidades que favorecen el negocio? | | | | | |
| 79 | ¿Existen mecanismos o herramientas diseñados para identificar potenciales eventos provenientes de factores externos e internos que podrían afectar la consecución de las metas? | | | | | |
| 80 | ¿Existen herramientas para medir eventos relacionados con el comportamiento del mercado y la competencia? | | | | | |
| 81 | ¿Se realizan periódicamente investigaciones sobre el comportamiento e identificación de eventos relacionados con cambios en la legislación tributaria, fiscal, contable, etc.? | | | | | |
| 82 | ¿Existe alguna medición de los posibles eventos que podrían ocurrir en cuanto al impacto de las condiciones climáticas y medioambientales de su país? | | | | | |
| 83 | ¿Se realizan algunas gestiones para identificar eventos que podrían afectar la continuidad del recurso humano clave, cambios de responsabilidades, dependencia de empleados? | | | | | |
| 84 | ¿Cómo parte del apalancamiento financiero, se han analizado posibles eventos relacionados con la obtención de financiamiento y/o disponibilidad de fondos para nuevos proyectos o la continuación de los existentes? | | | | | |
| 85 | ¿La organización ha realizado estudios de clima organizacional y planes de acción, para contrarrestar posibles eventos relacionados con el ambiente de laboral, remuneraciones y otros beneficios, de tal manera mantengan el nivel de competitividad de la compañía? | | | | | |
| 86 | ¿Para darle continuidad al negocio, se han identificado eventos que podrían afectar los sistemas de información, y procurar realizar copias de seguridad, planes de contingencia y mantenimiento de equipos? | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|------------------------------|--|----|--------|----|---------|------------|
| 87 | ¿Existe una política de la organización para determinar posibles riesgos? | | | | | |
| EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | | | | |
| Evaluación del Riesgo | | | | | | |
| 88 | ¿Existe alguna metodología definida para evaluar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de la organización? | | | | | |
| 89 | ¿Se ha definido alguna matriz que permita conocer el nivel de riesgo aceptable en cada operación, es decir se ha documentado el apetito de riesgo de la organización? | | | | | |
| 90 | ¿Para analizar una iniciativa de negocios, se han definido los tipos de riesgos a evaluar y los parámetros de medición? | | | | | |
| 91 | ¿Existen algún manual de políticas y procedimientos apropiadamente documentado y divulgado para la administración de riesgos en la organización? | | | | | |
| 92 | ¿La metodología utilizada por la administración para calificar y evaluar los riesgos es adecuada? | | | | | |
| 93 | ¿Periódicamente son analizados y evaluados los diferentes riesgos de la organización y el resultado es presentado al Comité Ejecutivo Regional (CER) y a la Junta Directiva? | | | | | |
| 94 | ¿Existe una retroalimentación de todas las gerencias sobre la evaluación de sus propios riesgos? | | | | | |
| RESPUESTA AL RIESGO | | | | | | |
| Respuesta al Riesgo | | | | | | |
| 95 | ¿Se ha diseñado y establecido alguna metodología para dar respuesta a los riesgos en los diferentes procesos del negocio? | | | | | |
| 96 | ¿Una vez identificados los riesgos potenciales en la operación, las acciones que se toman para mitigar o responder a esos riesgos son acertadas? | | | | | |
| 97 | ¿La asignación de recursos financieros incluidos en el presupuesto es suficiente para desarrollar acciones como respuesta a los riesgos? | | | | | |
| 98 | ¿Para cada uno de los riesgos identificados, existen acciones concretas para mitigarlos, administrarlos y monitorear su posible impacto? | | | | | |
| 99 | ¿Son satisfactorias las acciones que se toman para manejar y administrar el riesgo residual? | | | | | |
| 100 | ¿Se ha establecido alguna metodología para manejar y administrar el riesgo residual (Riesgo | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---|---|----|--------|----|---------|------------|
| | después de aplicar los controles)? | | | | | |
| 10 1 | ¿Cuándo la administración considera que el impacto de un riesgo no es importante, la decisión de no administrarlo es comunicada al Comité Ejecutivo Regional (CER) y luego a la Junta Directiva? | | | | | |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |
| Administración de políticas y procedimientos | | | | | | |
| 10 2 | ¿Existe una unidad encargada de la preparación, estandarización, divulgación y administración de las políticas y procedimientos en toda la organización? | | | | | |
| 10 3 | ¿Existe un manual de políticas contables corporativas para la preparación de los EEFF de gestión para efectos de toma de decisiones y rendimiento financiero? | | | | | |
| 10 4 | ¿Existe un manual integrado de políticas y procedimientos operativos, administrativos y contables, apropiadamente documentado y actualizado para todos los procesos de la organización? | | | | | |
| 10 5 | ¿Las políticas y procedimientos que existen, son revisados periódicamente para determinar si continúan siendo acordes a las actividades de la organización? | | | | | |
| 10 6 | ¿Tiene el equipo gerencial responsabilidad en la definición y aplicación de las políticas y procedimientos; ¿la responsabilidad incluye asegurarse, que las políticas y los procedimientos son apropiados a las actividades de la organización? | | | | | |
| POLITICAS DE CONTROL PREVENTIVO | | | | | | |
| 10 7 | ¿Se encuentran definidas las actividades que le competen a cada empleado dentro del Manual de puestos y funciones? | | | | | |
| 10 8 | ¿Previo a ejecutarse y registrarse cada operación, se realiza un control preventivo antes de ejecutarse o registrarse la transacción? | | | | | |
| 10 9 | ¿Antes de realizar un pago de bienes y servicios se verifica su veracidad, cumplimiento del compromiso y existencia de fondos para cancelar la obligación dentro del plazo? | | | | | |
| 11 0 | ¿Se ha establecido un plan anual operativo que incluya indicadores de gestión que permitan medir aspectos como eficiencia, economía y efectividad en el desarrollo de las funciones? | | | | | |
| 11 | ¿Existe un manual o matriz de delegación de | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---|---|----|--------|----|---------|------------|
| 1 | autoridad y de niveles autorización de desembolsos apropiadamente documentado y autorizado por la Junta Directiva? | | | | | |
| 11 2 | ¿A falta de un manual de delegación de autoridad y de niveles de autorización de desembolsos, estos temas se encuentran por lo menos descritos de forma clara dentro del Manual depuestos y funciones del empleado? | | | | | |
| POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTOS | | | | | | |
| 11 3 | ¿Existen políticas apropiadamente documentadas y divulgadas sobre el proceso de preparación, administración y control de presupuestos? | | | | | |
| 11 4 | ¿Para todas las líneas de negocio se tienen presupuestos de ingresos, gastos e inversión sobre los cuales se mueve la organización? | | | | | |
| 11 5 | ¿Se ha designado a una persona para que monitoree el desempeño de la gestión presupuestaria para todas las unidades estratégicas de negocio? | | | | | |
| 11 6 | ¿Existe un plan de seguimiento al cumplimiento de lo presupuestado, comunicando las desviaciones y tomando las medidas correctivas y preventivas? | | | | | |
| POLITICAS DE PRESUPUESTO Y FONDEO DE CAPITAL | | | | | | |
| 11 6 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de fondos de capital? | | | | | |
| 11 7 | ¿Para la contratación de todos los fondos de capital se requiere la aprobación de la JD y todas las decisiones quedan documentadas en las actas? | | | | | |
| 11 8 | ¿Existe un apropiado control y administración de las obligaciones financieras con terceros? | | | | | |
| 11 9 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión en este proceso? | | | | | |
| 12 0 | ¿Están mitigados y/o administrados apropiadamente los riesgos asociados al proceso de fondeo de capital? | | | | | |
| POLITICAS DE GESTION DE COLOCACION DE NEGOCIOS | | | | | | |
| 12 1 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de colocación de los diferentes productos financieros que ofrecemos? | | | | | |
| 12 2 | ¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y objetivos el | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---|--|----|--------|----|---------|------------|
| | negocio? | | | | | |
| 12 3 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que gestiona, aprueba y documenta el negocio, así como con quien emite el desembolso, controla y cobra posteriormente la cuenta? | | | | | |
| 12 4 | ¿Los niveles de autorización de cada uno de los negocios están apropiadamente definidos en algún manual o política, son éstos respetados en tiempo y forma? | | | | | |
| 12 5 | ¿Los sistemas utilizados en este proceso garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control? | | | | | |
| POLITICAS DE GESTION DE MERCADEO | | | | | | |
| 12 6 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de las operaciones de mercadeo, así como la contratación de medios de publicidad escrita, radial o televisiva? | | | | | |
| 12 7 | ¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y objetivos el negocio? | | | | | |
| 12 8 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que diseña, gestiona, aprueba y documenta las operaciones de mercadeo? | | | | | |
| 12 9 | ¿Los niveles de autorización para la contratación de servicios de publicidad están apropiadamente definidos en algún manual o política, son éstos respetados en tiempo y forma? | | | | | |
| 13 0 | ¿Los sistemas utilizados en este proceso garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control? | | | | | |
| 13 1 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de mercadeo? | | | | | |
| POLITICAS DE GESTION DE CREDITOS | | | | | | |
| 13 2 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de aprobación, administración y control de las operaciones de crédito? | | | | | |
| 13 3 | ¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---|--|----|--------|----|---------|------------|
| | área, de tal forma que no genera cuellos de botella? | | | | | |
| 134 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal de créditos? | | | | | |
| 135 | ¿Los niveles de autorización para la aprobación de créditos están apropiadamente definidos en algún manual o política, son éstos respetados en tiempo y forma? | | | | | |
| 136 | ¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control? | | | | | |
| 137 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de créditos? | | | | | |
| POLITICAS DE GESTION DE COBROS | | | | | | |
| 138 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de administración, asignación, gestión y control de las operaciones de cobro, incluyendo la gestión de activos recuperados? | | | | | |
| 139 | ¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no existe mora por falta de recursos para gestionarla? | | | | | |
| 140 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que gestiona el cobro, deposita, controla la cartera y efectúa recuperaciones de activos? | | | | | |
| 141 | ¿La gestión de cobros esta apropiadamente definida y distribuida a los gestores para su recuperación de las diferentes clasificaciones? | | | | | |
| 142 | ¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control? | | | | | |
| 143 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de cobros? | | | | | |
| POLITICAS PARA LA GESTION DE OPERACIONES | | | | | | |
| 144 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de formalización de créditos, administración de cartera, aplicación de pagos, etc.? | | | | | |
| 145 | ¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no existen cuellos de botella en la gestión de operaciones? | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---|--|----|--------|----|---------|------------|
| 14 6 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que realiza las diferentes operaciones, específicamente en la aplicación de pagos por diversos conceptos? | | | | | |
| 14 7 | ¿La gestión de operaciones esta apropiadamente definida y las responsabilidades y funciones distribuidas según la disponibilidad de los recursos? | | | | | |
| 14 8 | ¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control? | | | | | |
| 14 9 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de operaciones? | | | | | |
| POLITICAS PARA LA GESTION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS | | | | | | |
| 15 0 | ¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de toda la gestión administrativa, financiera, tesorería y contable? | | | | | |
| 15 1 | ¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no existen cuellos de botella en la gestión administración y finanzas? | | | | | |
| 15 2 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal de administración, finanzas, tesorería y contabilidad? | | | | | |
| 15 3 | ¿La gestión de administración y finanzas esta apropiadamente definida y las responsabilidades y funciones distribuidas según la disponibilidad de los recursos? | | | | | |
| 15 4 | ¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control? | | | | | |
| 15 5 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de la administración, finanzas, tesorería y contabilidad, de tal forma que éstos mitiguen los riesgos más importantes? | | | | | |
| 15 6 | ¿Existen políticas y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios diversos, han sido éstas divulgadas con el personal y se han incluido los controles necesarios para mitigar los riesgos? | | | | | |
| 15 7 | ¿Para la gestión de tesorería y control de efectivo, se han diseñado políticas y procedimiento y éstas incluyen los controles necesarios para mitigar los riesgos más | | | | | |

| No | Pregunta | SI | N O | EP | N/ A | Riesg o |
|---------|---|----|--------|----|---------|------------|
| | importantes? | | | | | |
| 15 8 | ¿Se han diseñado políticas contables que incluyan procedimientos sobre revisión, autorización y registro de transacciones contables, cuentas a integrar y conciliar, cierres contables y de reportaje financiero? | | | | | |
| 15 9 | ¿Existen políticas y procedimientos para el diseño y manejo de documentos, así como para la administración y manejo de activos fijos? | | | | | |
| 16 0 | ¿Se han diseñado políticas y procedimientos para el manejo, control y administración de garantías y avales? | | | | | |
| 16 1 | ¿Para asegurar el cumplimiento regulatorio, de leyes aplicables y contratos, se ha declarado y divulgado alguna política establecida por la Junta Directiva? | | | | | |

Anexo 2 Matriz de Principales Riesgos de Centros Comerciales

| Nº | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA |
|----|--------------------------------------|---|---|---|-------------------|-----------|--------------|--------|--|-------------------------|----------|--------------|--------|--|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| 1 | Gestión de costos y garantías | Que la compañía deba asumir costos correspondientes a los arrendatarios y no se cuente con garantías. | Condiciones económicas de los concesionarios y/o arrendatarios para cumplir con las cláusulas contractuales pactadas. | Pérdidas financieras Afectación de la relación comercial y reputacional del centro comercial. | Gerente Comercial | Alto | Probable | Alto | Los contratos de concesión mantienen en cláusulas de garantías para que puedan ser ejecutadas ante incumplimientos de los clientes. En dichas cláusulas se estipula la firma de pagarés o aplicación de multas dependiendo del incumplimiento. | Insuficiente | Medio | Posible | Medio | La Gerencia Comercial ha considerado incorporar cambios al documento de política comercial, cuyos lineamientos y directrices se encuentran pendientes de revisión por parte de la Gerencia General y posterior aprobación del Comité. Una vez aprobada deberá ser comunicada a todos los interesados para su implementación. | Alta |
| 2 | Salida intempestiva de arrendatarios | Que se deban finalizar contratos de forma intempestiva con los arrendatarios | - Por decisión unilateral del arrendatario y/o concesionarios sin | Disminución de ingresos Afectación a la imagen y reputación | Gerente Comercial | Alto | Probable | Alto | Los contratos de concesión mantienen en cláusulas que aplican multas | Confiable | Medio | Probable | Medio | La Gerencia Comercial considera que el manual "Normas Generales de Funcionamiento" debe | Media |

| No mbr e del Rie sgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Riesgo Control | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA |
|-------------------------------------|----------------------------|--|-------------------------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|--|-------------------------------|-----------------|----------------------|--|-------------------------------|-------------------------|
| | | | | | Im pa cto | Pro bab ilid ad | Ri es go | | | Imp act o | Proba bilid ad | Rie sgo | | |
| | y/o concesi onarios. | respetar los tiempos establecidos en los contratos. - Por decisión del centro comercial debido a reiterados incumplimientos de los arrendatarios y/o concesionarios en temas financieros, operativos, entre otros. - Por intervención de entes reguladores por observaciones en la operación de los concesionarios | ción del centro comercial. | | | | | y/o sanciones a los concesionarios en caso de salida intempestiva sin respetar los tiempos pactados de notificación. Estos valores pueden ser negociados con los valores del VIC o VIA. El área Comercial una vez firmado el contrato, proporciona a los concesionarios el manual "Normas Generales de Funcionamiento", en donde se describ | | | | ser revisado y actualizado con el objetivo de corroborar que las directrices descritas cumplan con las actuales expectativas del centro comercial y que incluyan todos los temas normativos que pudieran haber surgido desde su última actualización. | | |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción planificación | Prioridad del PDA | |
|----|-----------------------------------|--|---|---|-------------------------------------|-----------|--------------|--------|--|-----------|--------------|--------|---------------------------|--|--|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | |
| | | | | | | | | | en los lineamientos y directrices para la operación de los concesionarios dentro del centro comercial, así también incluye lo que se consideran incumplimientos y sus penalidades. | | | | | | |
| 3 | Selección de nuevos arrendatarios | Que se establezcan contratos con comercios que no estén en capacidad de cumplir con las condiciones de operación del mall. | - Fallas en la evaluación de las variables consideradas en la toma de decisiones de nuevos arrendatarios (económico, cumplimiento, marca, mix, nivel de tráfico). | Pérdidas financieras Afectación a la imagen del centro comercial. | Gerente Comercial y Gerente General | Alto | Probable | Alto | El área Comercial revisa la base de interesados en caso de disponer locales para arrendar, estos interesados son evaluados con base a los requisitos que se precisa | Confiable | Medio | Rara | Bajo | No aplica, se recomienda monitorear el riesgo. | |

| No mbr e del Rie sgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efect o ¿Cómo? | Due ño del Ries go | INHERENTE | | | Riesgo Control | Eval uaci ón de cont role s | RESIDUAL | | | Descripci ón plan acción | Pri orid ad del PD A |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------|--------|--|---|-----------------|----------------------|------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | Im pa cto | Pro bab ilid ad | Riesgo | | | Imp act o | Proba bilida d | Rie sgo | | |
| | | | | | | | | <p>n para el espacio disponible. La Gerencia Comercial selecciona una terna que es revisada con la Gerencia General y en conjunto toman la decisión. Una vez seleccionado el candidato se le envía la propuesta comercial solicitando todos los documentos, que deberán ser revisados por los departamentos de Cumplimiento, Operaci</p> | | | | | | |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA |
|----|---|---|--|--|--------------------|-----------|--------------|--------|---|-------------------------|----------|--------------|--------|---|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Reducción del nivel de liquidez del negocio | Falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones y reducción de ingresos | Falta de apalancamiento con instituciones financieras y mercado de valores. Reducción en la generación de ingresos y | Incumplimiento en el pago de las obligaciones contraídas con proveedores, instituciones financieras, colab | Gerente Financiero | Alto | Probable | Alto | Semanalmente el área Financiera se reúne con el Gerente General con el fin de monitorear los gastos ejecutados, CAPEX, y evaluaci | Insuficiente | Alto | Probable | Alto | Se analizarán posibles fuentes de financiamiento con los accionistas en el caso de existir déficit en el resultado, sin embargo, a la fecha el negocio cuenta con un nivel de ventas regular en | |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA | |
|----|---|--|---|---|------------------------|-----------|--------------|---|--|-----------|--------------|---|-------------------------|--|------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | |
| | | | limitaciones en la reducción de gastos. Restricción de operaciones por parte de las entidades de gobierno | oradores, impuestos, accionistas, etc. Evaluación del principio de negocio en marcha para la operación. | | | | ión de los valores presupuestados, en el caso de identificar variaciones se realizan recortes de presupuestos en los meses posteriores. | | | | comparación con el año anterior, se tiene una buena expectativa con la apertura de las restricciones. | | | |
| 5 | Restricción de actividades relacionadas con el entretenimiento y/o gastronomía, considerando los eventos de eventos | Suspensión o restricción de actividades relacionadas con el entretenimiento y/o gastronomía, considerando los eventos masivos. | Disposiciones de carácter obligatorio como medida de salud para disminuir el contagio del COVID 19 | Pérdidas financieras por: * Incremento en cartera vencida * Solicitudes de refinanciamiento o descuentos. * Solicitudes de cambios en negociación o desistimiento de | Gerente de Operaciones | Alto | Casi cierta | Extremo | Se analizarán planes piloto con el COE Nacional para verificar el cumplimiento y solicitar apertura para los locales de entretenimiento, sin embargo, se conoce que su autorización puede durar unos | Confiable | Alto | Probable | Alto | Se analizarán las pérdidas generadas por la no apertura de los locales de entretenimiento y se analizarán los planes de financiamiento a fin de salvaguardar los desistimientos. | Alta |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | RESIDUAL | | | | Descripción planificación | Prioridad del PDA |
|----|--|---|---|---|--|-----------|--------------|--------|--|-------------------------|---------|--------------|--------|---|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Evaluación de controles | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| | | | | contratos. *Posibles desistimiento y salida de clientes. | | | | | meses más, en el caso de los locales de gastronomía el escenario es más alentador ya que se cuenta con un control de aforo máximo y el cumplimiento de las medidas sanitarias. | | | | | | |
| 6 | Disminución de tráfico y consumo de visitantes del centro comercial. | Que se reduzcan los niveles de visitantes y clientes. | Afectación en la economía y preferencias de los consumidores y disminución del poder adquisitivo de los clientes. Temor al contagio en lugares concurr | Pérdidas financieras por: * Incremento en cartera vencida * Solicitud de refinanciamiento o descuentos. * Solicitud de cambi | Gerente de Operaciones y Gerente Comercial | Alto | Probable | Alto | Se realizarán campañas para evitar el contagio como uso obligatorio de mascarilla, estaciones para desinfectar las manos, medir la temperatura corporal. En adición | Confiable | Medio | Probable | Medio | Se plantea un plan para poder incrementar el tráfico de visitantes, considerando campañas de reactivación en asociación con las marcas de los concesionarios. | Alta |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción planificación | Prioridad del PDA | |
|----|--|--|---|---|------------------|-----------|--------------|--|---|-----------|--------------|----------|---------------------------|--|------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | |
| | | | idos | os en negociación o desistimiento de contratos. * Afectación de ingresos por auspicios, BTL y espacios publicitarios. | | | | los centros comerciales midieron en tiempo real la cantidad de personas que ingresan al centro comercial, así como control sobre el aforo máximo en cada una de las tiendas. | | | | | | | |
| 7 | No cambiar el modelo tradicional de negocio como "centro comercial". | Imposibilidad de adaptarse a un nuevo modelo de negocio digital. | Falta de experiencia en el manejo de los nuevos modelos de negocios de carácter digital. Altos requerimientos de inversión para el tipo de negocio digital. Incertidumbre | Pérdida de vigencia de la marca como centro comercial. Pérdida de mercado. Disminución de los ingresos. | Gerente General | Alto | Casi cierta | Extremo | Durante la cuarentena los centros comerciales, lograron apertura a la compra por medios electrónicos, en el caso de Mall del Sol se inició con la app "Pick up" en donde se identific | Confiable | Alto | Probable | Alto | La industria está buscando renovarse en cuanto a la antigua modalidad, se estima poder evaluar con un tiempo adicional la aceptación de la app a fin de monitorear la aceptación del mercado y buscar nuevas oportunidades | Alta |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA | |
|----|---|--|--|--|------------------|-----------|--------------|--------|---|-----------|--------------|---------|--|---|------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | |
| | | | en la aceptación de los consumidores a este nuevo modelo de negocio | | | | | | | | | | des para mejorar el comercio electrónico | | |
| 8 | Administración y monitoreo de información contractual | Deficiente proceso de administración y monitoreo de información contractual. | <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de políticas respecto a los custodios de información sensible del proceso. - Falta de actualización de las políticas comerciales respecto a los tiempos de revisión de contratos. - Pérdida de contratos. - Falta de | Pérdida de clientes Multas y/o sanciones por el ente de control Pérdidas financieras | Gerente Legal | Alto | Probable | Alto | La Gerencia Comercial ha dispuesto que todos los contratos que se mantienen y los que se firmarán en el futuro, sean digitalizados y registrados en una ruta del servidor que permita acceder solo a personal autorizado en caso de ser requerido. Es importa | Confiable | Medio | Posible | Medio | Evaluar la posibilidad de adquisición de una herramienta de gestión documental que permita tener organizada, centralizada y disponible la información respecto a contratos con los concesionarios, debido al volumen y nivel de criticidad que tiene esta información y sus anexos. | Alta |

| Nº | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción planificación | Prioridad del PDA |
|----|---|---|---|-------------------------------------|--------------------|-----------|--------------|--------|---|-------------------------|----------|--------------|--------|---|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| | | | herramientas tecnológicas | | | | | | nte mencionar que actualmente se mantiene el 100% de contratos digitalizados. | | | | | | |
| 9 | Inadecuado control sobre gastos no deducibles | Incremento de los gastos no deducibles en la organización | Falta de control sobre gastos no justificados. | Pagos de impuestos en exceso. | Gerente Financiero | Medio | Posible | Medio | El área contable es la responsable de analizar la información contable y financiera que cumpla con los requerimientos tributarios, en el caso de no tener soporte para ser deducibles se solicita autorización al contador. | Confiable | Medio | Rara | Bajo | Se reforzarán los controles con las áreas de la organización con el fin de mejorar la reducción del gasto no deducible. | Medio |
| 10 | Impuestos por parte del Gobierno | Incremento de impuestos directos e indirectos por | - Falta de recursos por parte del Gobierno para | Pagos no presupuestos Incremento de | Gerente Financiero | Alto | Probable | Alto | No hay control que mitigue total o parcialmente el | | Alto | Probable | Alto | Se analizarán con los asesores tributarios las posibles contingencias | Alta |

| Nº | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción planificación | Prioridad del PDA | |
|----|----------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|-----------|--------------|--------|---|--------------|--------------|---|---------------------------|--|------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | |
| | | parte del Gobierno. | financiar los efectos de la pandemia. | costos | | | | riesgo | | | | as que ocurrieran en el caso de un incremento de impuestos. | | | |
| 11 | Ausencia de Canal de Línea Ética | Falta de comunicaciones para la utilización de la línea ética, | -Falta de un Comité de Ética encargado del seguimiento de denuncias -Falta de comunicaciones internas y externas para utilizar la línea ética | Denuncias de robo o fraude sin monitoreo en la organización. Pérdidas financieras. | Gerente de RRHH y Gerente General | Medio | Posible | Medio | Los centros comerciales cuentan con un código de ética que es aplicable a cada una de las organizaciones, el cual incluye un canal de denuncia que es comunicado al personal que ingresa a laborar. Las denuncias realizadas a través de este canal son remitidas al área Legal y Auditoría | Insuficiente | Medio | Rara | Bajo | - Establecer los objetivos estratégicos de la campaña de sensibilización. - Determinar la audiencia hacia quienes va dirigida la campaña a ejecutar. - Elaborar el programa de comunicación que incluya: medios a utilizar, personal responsable, mensajes, frecuencias, método de monitoreo, entre otros. | Alta |

| No mbr e del Rie sgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | Eval uaci ón de cont role s | RESIDUAL | | | Descripci ón plan acci ón | Pri orid ad del PD A |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--|---|-------------|----------------------|------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | Im pa cto | Pro bab ilid ad | Ri esgo | | | Imp acto | Proba bilida d | Rie sgo | | |
| | | | | | | | | a para su tratamiento. Se ha implementado el Comité de Ética para que dichos temas sean escalados, sin embargo, hasta la fecha de nuestro relevamiento no había sesionado durante el año. Existe un procedimiento denominado "Procedimiento de Gestión de Denuncias - Canal Ético" que se encuentra en proceso de actualización. | | | | | | |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA |
|----|---|--|--------------------------------------|---|------------------|-----------|--------------|--------|--|-------------------------|----------|--------------|--------|--|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| 12 | Debilidades en el levantamiento de funciones del personal | Falta de perfiles de puesto y descripciones de funciones | Ausencia de descripciones de puestos | Deficiencias en las áreas al no conocer las funciones de cada cargo | Gerente de RRHH | Medio | Probable | Medio | El departamento de Desarrollo Organizacional cuenta con categorías para los diferentes cargos dentro de la organización. Sin embargo, dicha categorización no se encuentra formalizada a través de una política. | Adecuado | Medio | Rara | Bajo | <ul style="list-style-type: none"> - Documentar las políticas y procedimientos aplicables a los modelos de compensación, plan de carrera y evaluación de desempeño. - Solicitar la aprobación de las políticas y procedimientos documentados al Comité de RRHH, lo cual debe quedar soportado a través de actas con firmas de responsabilidad. - Comunicar a todos los interesados las políticas y procedimientos para su implementación. | Mediana |

| No | mbr e del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | RESIDUAL | | | | Descripción planificación | Prioridad del PDA |
|----|--------------------------------------|--|---|--|-------------------------------------|-----------|--------------|--------|--|-------------------------|---------|--------------|--------|--|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Evaluación de controles | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| 13 | Crecimiento del comercio electrónico | Enfoque inadecuado para afrontar las tendencias de consumo en línea | - Falta de alineación de las estrategias de consumo en línea de las marcas con las planificaciones del centro comercial. - Falta de exploración de alternativas disruptivas alineadas al modelo principal de negocio y las nuevas tendencias de omnicanalidad. | Pérdida de clientes (millenials) Falta de recursos financieros. Pérdida de mercado | Gerente General | Alto | Probable | Alto | Los centros comerciales son miembros de la Cámara de Comercio Electrónico, participa y apoya en eventos que permiten obtener información del mercado y sus posibles impactos, para ser considerados dentro de la planeación estratégica del negocio. | Confiable | Medio | Posible | Medio | La Gerencia General está evaluando la implementación de mejorar las redes de comercio electrónico para el centro comercial en conjunto con las marcas, se trabaja en establecer un plan piloto de página web que facilite la utilización de este servicio. | Alta |
| 14 | Adecuación de la Infraestructura | Dificultad para adecuar la infraestructura actual del centro comercial a las | - Limitada infraestructura para el desarrollo de nuevos espacios de experiencia | - Disminución significativa en el tráfico de clientes | Gerente Comercial y Gerente General | Alto | Probable | Alto | Las Gerencias del Centro Comercial se reúnen semanalmente en el Comité Operati | Confiable | Medio | Posible | Medio | Con el objetivo de mejorar la planificación de concesiones y espacios del centro comercial, se sugiere la | Media |

| No mbr e del Rie sgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Riesgo Control | Evaluación de controles | RESIDUAL | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|---|------------------------|-----------------|----------------------|---|-------------------|-------------------------------|-----------------|------------------|--|-------------------------------|-------------------------|
| | | | | | Im pa cto | Pro bab ilidad | Ri es go | | | Imp act o | Proba bilidad | Rie sgo | | |
| | nuevas necesidades del mercado. | <p>ncia y atracción de visitantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento del tipo de espacios o experiencias que demandan las nuevas generaciones. - Desconocimiento de las estrategias o necesidades de los concesionarios en función de las experiencias que buscan sus clientes. | Pérdida de ventaja competitiva - Ineficiente rentabilidad de los proyectos. | | | | vo en donde se informan temas respecto a nuevos proyectos incluyendo aquellos que involucren temas de remodelación y/o cambios en la infraestructura. Adicional a Gerencia Comercial es la responsable de buscar a través del plano actualizado del centro comercial, espacios para el desarrollo de actividades, estas ideas son | | | | | planificación de una reunión anual de proyecciones entre la Gerencia General y Comercial a fin de revisar los vencimientos y/o renovaciones en un plazo de hasta 3 años, permitiendo alinear las estrategias comerciales con los espacios disponibles. | | |

| No | Nombre del Riesgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efecto ¿Cómo? | Dueño del Riesgo | INHERENTE | | | Control | RESIDUAL | | | | Descripción plan acción | Prioridad del PDA |
|----|--|---|--|---|------------------|-----------|--------------|--------|--|-------------------------|---------|--------------|--------|---|-------------------|
| | | | | | | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | Evaluación de controles | Impacto | Probabilidad | Riesgo | | |
| | | | | | | | | | plasma das en su plan anual de actividades que es presentado a la Gerencia General. | | | | | | |
| 15 | Afectación de la operación por la falta de personal. | Ausencias de personal operativo y administrativo. | - Casos positivos. - Fallecimiento de Familiares - Cuarentena por cerco epidemiológico - Cumplimiento de regulaciones de las entidades en sectores identificados. | *Afectación de la operación o incremento del presupuesto salarial en contrataciones de personal temporal. | Gerente de RRHH | Medio | Probable | Medio | Antes de ingresar a sus labores el personal operativo y administrativo se le realiza una prueba de covid19 posterior se realizan seguimientos para evaluar su estado de salud y para el personal que se encuentra en estado vulnerable se opta por | Adecuado | Medio | Posible | Medio | A medida como se analizan los nuevos síntomas del virus se incluirán dentro del análisis de los colaboradores, se levantarán reuniones con el área de RRHH en conjunto con el área médica sobre los casos positivos y nuevos casos identificados. | Alta |

| No mbr e del Rie sgo | Riesgo ¿Qué? | Causa ¿Por qué? | Efect o ¿Cóm o? | Due ño del Ries go | INHERENTE | | | Control | Eval uaci ón de cont role s | RESIDUAL | | | Descripci ón plan acción | Pri orid ad del PD A |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|------------------------|---|-----------------|----------------------|------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | | Im pa cto | Pro bab ilid ad | Ri es go | | | Imp act o | Proba bilida d | Rie sgo | | |
| | | | | | | | | el teletrab ajo. | | | | | | |

Anexo 3 Evaluación de Controles de los principales riesgos

| No. | Control | Tipo de control | % | Naturaleza del control | % | Documentación del control | % | Ejecución del Control | %e | Porcentaje Total | Eficacia e idoneidad del control | Evaluación de controles |
|-----|---|-----------------|-----|------------------------|----|---------------------------|-----|------------------------|-----|------------------|---|-------------------------|
| 1 | Los contratos de concesión mantienen cláusulas de garantías para que puedan ser ejecutadas ante incumplimientos de los clientes. En dichas cláusulas se estipula la firma de pagarés o aplicación de multas dependiendo del incumplimiento. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Documentado | 20% | Parcialmente ejecutado | 18% | 66% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Insuficiente |
| 2 | Los contratos de concesión mantienen cláusulas que aplican multas y/o sanciones a los concesionarios en caso de salida intempestiva sin respetar los tiempos pactados de notificación. Estos valores pueden ser negociados con los valores del VIC. El área Comercial una vez firmado el contrato, proporciona a los concesionarios el manual "Normas Generales de Funcionamiento", en donde se describen los lineamientos y directrices para la operación de los concesionarios dentro del centro comercial, así también incluye lo que se consideran incumplimientos y sus penalidades. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Parcialmente documentado | 10% | Ejecutado | 35% | 73% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Confiable |

| No. | Control | Tipo de control | % | Naturaleza del control | % | Documentación del control | % | Ejecución del Control | %e | Porcentaje Total | Eficacia e idoneidad del control | Evaluación de controles |
|-----|--|-----------------|-----|------------------------|-----|---------------------------|-----|------------------------|-----|------------------|---|-------------------------|
| 3 | El área Comercial revisa la base de interesados en caso de disponer locales para arrendar, estos interesados son evaluados con base a los requisitos que se precisan para el espacio disponible. La Gerencia Comercial selecciona una terna que es revisada con la Gerencia General y en conjunto toman la decisión. Una vez seleccionado el candidato se le envía la propuesta comercial solicitando todos los documentos, que deberán ser revisados por los departamentos de Cumplimiento, Operaciones y Financiero. En caso de no existir novedades con la revisión de estos dos departamentos se envía toda la documentación a Legal para que se proceda a la elaboración del contrato y posterior firma con el cliente. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Documentado | 20% | Ejecutado | 35% | 83% | Eficaz e idóneo | Confiable |
| 4 | Semanalmente el área Financiera se reúne con el Gerente General con el fin de monitorear los gastos ejecutados, CAPEX, y evaluación de los valores presupuestados, en el caso de identificar variaciones se realizan recortes de presupuestos en los meses posteriores. | Correctivo | 6% | Semiautomático | 16% | Parcialmente documentado | 10% | Ejecutado parcialmente | 18% | 50% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Insuficiente |

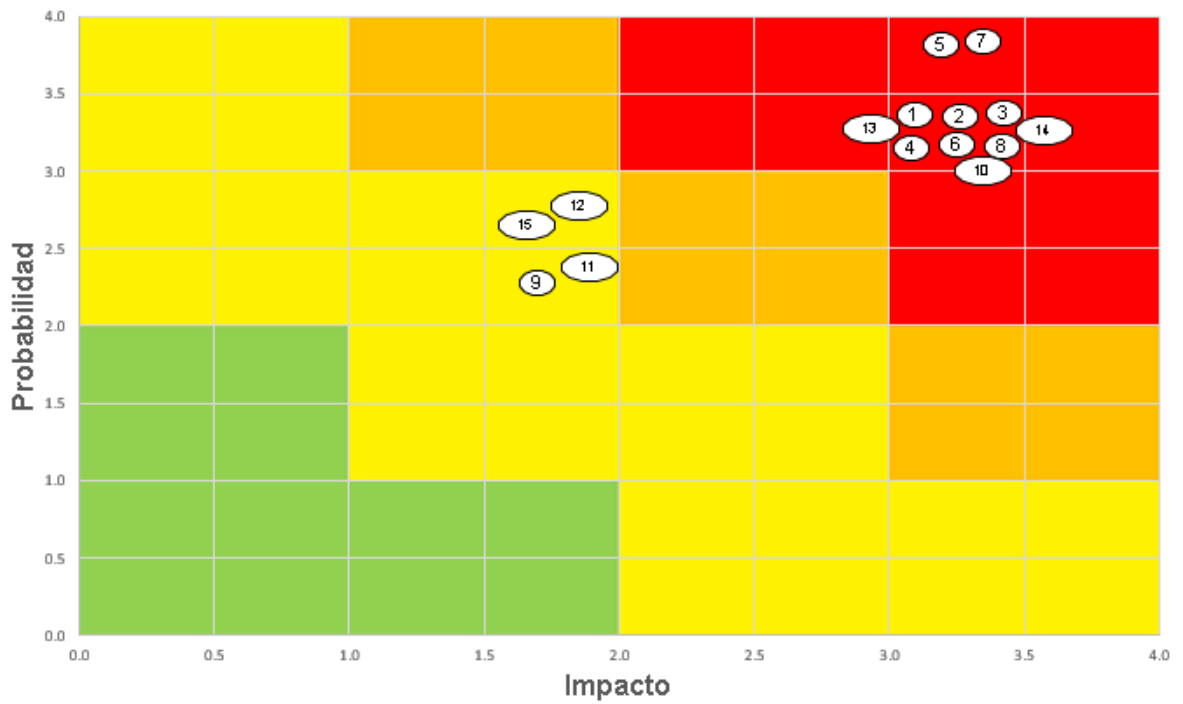
| No. | Control | Tipo de control | % | Naturaleza del control | % | Documentación del control | % | Ejecución del Control | %e | Porcentaje Total | Eficacia e idoneidad del control | Evaluación de controles |
|-----|---|-----------------|-----|------------------------|-----|---------------------------|-----|-----------------------|-----|------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 5 | Se analizan planes piloto con el COE Nacional para verificar el cumplimiento y solicitar apertura para los locales de entretenimiento, sin embargo, se conoce que su autorización puede durar unos meses más, en el caso de los locales de gastronomía el escenario es más alentador ya que se cuenta con un control de aforo máximo y el cumplimiento de las medidas sanitarias. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Documentado | 20% | Ejecutado | 35% | 83% | Eficaz e idóneo | Confiable |
| 6 | Se realizarán campañas para evitar el contagio como uso obligatorio de mascarilla, estaciones para desinfectar las manos, medir la temperatura corporal. En adición los centros comerciales midieron en tiempo real la cantidad de personas que ingresan al centro comercial, así como control sobre el aforo máximo en cada una de las tiendas. | Detectivo | 13% | Semiautomático | 16% | Documentado | 20% | Ejecutado | 35% | 84% | Eficaz e idóneo | Confiable |
| 7 | Durante la cuarentena los centros comerciales, lograron aperturar la compra por medios electrónicos, en el caso de Mall del Sol se inició con la app "Pick up" en donde se identificó la aceptación para la compra electrónica sin tener que entrar al centro comercial. | Preventivo | 20% | Automático | 25% | Documentado | 20% | Ejecutado | 35% | 100% | Eficaz e idóneo | Confiable |

| No. | Control | Tipo de control | % | Naturaleza del control | % | Documentación del control | % | Ejecución del Control | %e | Porcentaje Total | Eficacia e idoneidad del control | Evaluación de controles |
|-----|---|-----------------|-----|------------------------|----|---------------------------|-----|------------------------|-----|------------------|---|-------------------------|
| 8 | La Gerencia Comercial ha dispuesto que todos los contratos que se mantienen y los que se firmarán en el futuro, sean digitalizados y registrados en una ruta del servidor que permita acceder solo a personal autorizado en caso de ser requerido. Es importante mencionar que actualmente se mantiene el 100% de contratos digitalizados. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | No documentado | 0% | Ejecutado | 35% | 63% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Confiable |
| 9 | El área contable es la responsable de analizar la información contable y financiera que cumpla con los requerimientos tributarios, en el caso de no tener soporte para su deducidad se solicita autorización al contador. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | No documentado | 0% | Ejecutado | 35% | 63% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Confiable |
| 10 | No hay control que mitigue total o parcialmente el riesgo | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 11 | Los centros comerciales cuentan con un código de ética que es aplicable a cada una de las organizaciones, el cual incluye un canal de denuncia que es comunicado al personal que ingresa a laborar. Las denuncias realizadas a través de este canal son remitidas al área Legal y Auditoría para su tratamiento. Se ha implementado el Comité de Ética para que dichos temas sean escalados, sin embargo, hasta la fecha de nuestro | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Parcialmente documentado | 10% | Parcialmente ejecutado | 18% | 56% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Insuficiente |

| No. | Control | Tipo de control | % | Naturaleza del control | % | Documentación del control | % | Ejecución del Control | %e | Porcentaje Total | Eficacia e idoneidad del control | Evaluación de controles |
|-----|---|-----------------|-----|------------------------|----|---------------------------|-----|-----------------------|-----|------------------|---|-------------------------|
| | relevamiento no había sesionado durante el año. Existe un procedimiento denominado "Procedimiento de Gestión de Denuncias - Canal Ético" que se encuentra en proceso de actualización. | | | | | | | | | | | |
| 12 | El departamento de Desarrollo Organizacional cuenta con categorías para los diferentes cargos dentro de la organización. Sin embargo, dicha categorización no se encuentra formalizada a través de una política. | Correctivo | 6% | Manual | 8% | No documentado | 0% | Ejecutado | 35% | 49% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Adecuado |
| 13 | Los centros comerciales son miembros de la Cámara de Comercio Electrónico, participa y apoya en eventos que permiten obtener información del mercado y sus posibles impactos, para ser considerados dentro de la planeación estratégica del negocio. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | No documentado | 0% | Ejecutado | 35% | 63% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Confiable |
| 14 | Las Gerencias del Centro Comercial se reúnen semanalmente en el Comité Operativo en donde se informan temas respecto a nuevos proyectos incluyendo aquellos que involucren temas de remodelación y/o cambios en la infraestructura. Adicional la Gerencia Comercial es la responsable de buscar a través del plano actualizado del centro comercial, espacios para el | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Parcialmente documentado | 10% | Ejecutado | 35% | 73% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Confiable |

| No. | Control | Tipo de control | % | Naturaleza del control | % | Documentación del control | % | Ejecución del Control | %e | Porcentaje Total | Eficacia e idoneidad del control | Evaluación de controles |
|-----|--|-----------------|-----|------------------------|----|---------------------------|-----|-----------------------|-----|------------------|---|-------------------------|
| | desarrollo de actividades, estas ideas son plasmadas en su plan anual de actividades que es presentado a la Gerencia General. | | | | | | | | | | | |
| 15 | Antes de ingresar a sus labores el personal operativo y administrativo se le realiza una prueba de covid19 posterior se realizan seguimientos para evaluar su estado de salud y para el personal que se encuentra en estado vulnerable se opta por el teletrabajo. | Preventivo | 20% | Manual | 8% | Parcialmente documentado | 10% | Ejecutado | 35% | 73% | Eficaz e idóneo con oportunidad de mejora | Adecuado |

Anexo 4 Mapa de Calor – Riesgo Inherente



Anexo 5 Mapa de Calor – Riesgo Residual

Mapa de Calor Residual de Riesgos

