

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS  
OPERATIVOS ENFOCADO AL ÁREA DE COBRANZA EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CPA**

**SHIRLEY FERNANDA MOLINA OCAMPO**

**DIRECTOR: WILSON SILVA MANTILLA, CPA**

**QUITO, NOVIEMBRE 2016**



**DIRECTOR:**

Wilson Silva Mantilla, CPA

**LECTORES:**

Dra. Fabiola Jarrín Jaramillo

Dra. Alexandra Ramírez. Mgtr.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación a las personas que más amo:

A mis padres Galo Alberto Molina Pruna y Dolores Eligia Ocampo González por ser el pilar fundamental en mi vida, de quienes he recibido un apoyo incondicional y han sabido guiar mi camino con paciencia, amor y comprensión.

A mis hermanos Nicole y Sebastián que han llenado mi vida de alegría y felicidad, compartiendo cada momento y apoyándome día a día, quienes más que hermanos han sido mis mejores amigos.

Mi familia es mi fuente de motivación e inspiración para continuar superándome y seguir cumpliendo mis metas.

*Shirley*

## **AGRADECIMIENTO**

He llegado a culminar una de las etapas más importantes de mi vida, ante la cual me siento bendecida y gratamente agradecida.

Quiero agradecer al forjador de mi camino, Dios, quien ha estado conmigo en cada paso que doy protegiéndome y levantándome de mis continuos tropiezos.

A mis padres gracias por darme la vida, por ser mi fuente de motivación e inspiración, mi modelo a seguir y un ejemplo de superación. Gracias por enseñarme que con esfuerzo, trabajo y constancia todo es posible.

Un agradecimiento especial a mis maestros, excelentes personas y profesionales, quienes han sabido guiarme compartiendo día a día su conocimiento. A mí querido director gracias infinitas por la paciencia que ha tenido durante este tiempo; sus conocimientos, orientaciones y motivación han sido fundamentales para la elaboración y preparación de mi trabajo escrito.

*Shirley*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 4

- 1.1 ASPECTOS GENERALES, 4
  - 1.1.1 Naturaleza del negocio, 4
  - 1.1.2 Reseña Histórica, 4
- 1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL, 5
  - 1.2.1 Misión, 5
  - 1.2.2 Visión, 6
  - 1.2.3 Valores de la empresa, 6
- 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 7
  - 1.3.1 Descripción de funciones y responsabilidades, 8
- 1.4 RECURSOS DISPONIBLES, 13
- 1.5 REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA, 16
- 1.6 PRODUCTOS, 16
- 1.7 COMPETENCIA, 17
- 1.8 CLIENTES, 19
- 1.9 PROVEEDORES, 20
- 1.10 ORGANISMOS DE CONTROL, 20
- 1.11 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA, 21
  - 1.11.1 Cadena de Valor, 21
    - 1.11.1.1 Actividades de apoyo o soporte, 23
    - 1.11.1.2 Actividades primarias, 29
    - 1.11.1.3 Cadena de Valor de la empresa OG Distribuciones, 36
  - 1.11.2 FODA, 36

#### 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 39

- 2.1 ANTECEDENTES, 39
- 2.2 MODELO COSO ERM, 41
  - 2.2.1 Reseña Histórica, 41
  - 2.2.2 Definición de COSO ERM (Enterprise Risk Management), 43
  - 2.2.3 Enfoque de COSO ERM, 44
  - 2.2.4 Eventos – Riesgos y Oportunidades, 45
    - 2.2.4.1 Definición de Oportunidad, 45
    - 2.2.4.2 Definición de Riesgo, 45
    - 2.2.4.3 Tipos de Riesgo desde el Punto de Vista ERM, 46
  - 2.2.5 Beneficios de COSO ERM, 47

- 2.3 ESTRUCTURA DE COSO ERM, 48
  - 2.3.1 Objetivos Empresariales, 49
  - 2.3.2 Componentes de COSO ERM, 50
    - 2.3.2.1 Ambiente Interno de Control, 50
    - 2.3.2.2 Establecimiento de Objetivos, 53
    - 2.3.2.3 Identificación de Eventos, 55
    - 2.3.2.4 Evaluación de Riesgos, 58
    - 2.3.2.5 Respuesta al Riesgo, 61
    - 2.3.2.6 Actividades de Control, 63
    - 2.3.2.7 Información y Comunicación, 65
    - 2.3.2.8 Monitoreo, 67
  - 2.3.3 Relación entre objetivos y componentes, 68
- 2.4 LIMITACIONES COSO ERM, 68
- 2.5 ROLES Y RESPONSABILIDADES COSO ERM, 69
- 2.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS, 70
  - 2.6.1 Estructura de Gestión de Riesgos, 72
  - 2.6.2 Identificación de Riesgos, 72
  - 2.6.3 Evaluación de Riesgos, 72
  - 2.6.4 Tratamiento de los Riesgos, 73
  - 2.6.5 Control de Riesgos, 73
  - 2.6.6 Captación de información y reporte, 73
  - 2.6.7 Monitoreo de Performance y Cumplimiento, 73

### **3 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA EN BASE A COSO ERM, 74**

- 3.1 AMBIENTE INTERNO DE CONTROL, 75
- 3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, 81
- 3.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, 83
- 3.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS, 85
- 3.5 RESPUESTA AL RIESGO, 86
- 3.6 ACTIVIDADES DE CONTROL, 87
- 3.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, 90
- 3.8 MONITOREO, 92
  - 3.9 DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS MEDIANTE RELEVAMIENTO DE PROCESOS, 94
    - 3.9.1 Relevamiento Ciclo de Compras, 94
    - 3.9.2 Relevamiento Ciclo de Ventas, 100
  - 3.10 CUADRO RESUMEN DE DEFICIENCIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADAS MEDIANTE RELEVAMIENTO DE PROCESOS, 111

### **4 PROPUESTA, 116**

- 4.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA, 116
- 4.2 MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS, 117

**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 211**

5.1 CONCLUSIONES, 211

5.1.1 Conclusión en base al Objetivo General, 211

5.1.2 Conclusiones en base a los Objetivos Específicos, 212

5.2 RECOMENDACIONES, 214

**BIBLIOGRAFÍA, 216**

**ANEXOS, 218**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Organigrama Estructural “OG DISTRIBUCIONES”, 8
- Gráfico 2:** Concentración de Cartera de “OG DISTRIBUCIONES”, 19
- Gráfico 3:** Esquema de la Cadena de Valor, 23
- Gráfico 4:** Actividades de Soporte: Infraestructura de la empresa, 23
- Gráfico 5:** Actividades de Soporte: Recursos Humanos, 25
- Gráfico 6:** Actividades de Soporte: Desarrollo Tecnológico, 26
- Gráfico 7:** Actividades de Soporte: Aprovechamiento, 28
- Gráfico 8:** Actividad Primaria - Logística Interna, 29
- Gráfico 9:** Actividad Primaria – Operaciones, 31
- Gráfico 10:** Actividad Primaria – Logística Externa, 32
- Gráfico 11:** Actividad Primaria – Marketing y Ventas, 33
- Gráfico 12:** Actividad Primaria – Servicio Pos-venta, 35
- Gráfico 13:** Cadena de Valor de “OG DISTRIBUCIONES”, 36
- Gráfico 14:** Modelos de Gestión de Riesgos, 40
- Gráfico 15:** Cubo COSO ERM, 49
- Gráfica 16:** Metodología de Gestión de Riesgos según COSO ERM, 71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b>	Líneas de Productos de “OG DISTRIBUCIONES”,	17
<b>Tabla 2:</b>	Competidores Directos de “OG DISTRIBUCIONES”,	18
<b>Tabla 3:</b>	Matriz FODA,	37
<b>Tabla 4:</b>	Eventos – Factores,	57
<b>Tabla 5:</b>	Respuestas al Riesgo,	62
<b>Tabla 6:</b>	Tipos de actividades de control,	65
<b>Tabla 7:</b>	Situación Actual – Ambiente de Interno de Control,	75
<b>Tabla 8:</b>	Situación Actual – Establecimiento de Objetivos,	81
<b>Tabla 9:</b>	Situación Actual – Identificación de Eventos,	83
<b>Tabla 10:</b>	Situación Actual – Evaluación de Riesgos,	85
<b>Tabla 11:</b>	Situación Actual – Respuesta de Riesgos,	86
<b>Tabla 12:</b>	Situación Actual – Actividades de Control,	87
<b>Tabla 13:</b>	Situación Actual – Información y Comunicación,	90
<b>Tabla 14:</b>	Situación Actual – Monitoreo,	92
<b>Tabla 15:</b>	Niveles de Significatividad – Situación Actual,	93
<b>Tabla 16:</b>	Relevamiento de Procesos del Ciclo de Compras,	94
<b>Tabla 17:</b>	Relevamiento de Procesos del Ciclo de Ventas,	100
<b>Tabla 18:</b>	Cuadro Resumen de Deficiencias de Gestión de Riesgos,	111

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Considerar en la actualidad que una empresa puede estar libre de la presencia de riesgos, es negarse ante una realidad latente, suceso que representará una de las mayores debilidades que puede enfrentar una empresa en búsqueda de crecimiento y la cual afectará directamente al cumplimiento de sus metas y objetivos.

OG Distribuciones es una empresa comercial constituida en 1985 con el principal objetivo de comercializar y distribuir productos de primera necesidad. Durante los últimos 7 años, la empresa ha presentado un crecimiento notable, razón que motivó a llevar a cabo el presente trabajo, ya que según información proporcionada por los empleados su manejo se lo ha realizado de forma empírica, dando poca importancia al control interno con alta exposición a riesgos y un gran problema de centralización de funciones.

Por los motivos antes mencionados se propone un modelo de Gestión de Riesgos Operativos basado en COSO-ERM, el cual no solo abarcará temas de riesgos y podrá ser aplicado en una sola área o departamento de la empresa, su aplicación será considerada esencial en todas las áreas como un proceso global de cambio desde la creación de un ambiente interno adecuado que mejoren las actividades, armonicen procesos y ayuden al cumplimiento de objetivos hasta la evaluación, respuesta y diseño de controles para mitigar riesgos que pueden presentarse y afectar al crecimiento de la empresa. El modelo será considerado una ventaja competitiva que permitirá agregar valor a la empresa y alcanzar su misión y visión establecida.

## **ABSTRACT**

Nowadays, to say that a company is free from the presence of risk to deny a latent reality. A negative event could represent one of the greatest weaknesses that a growing company may face. Such an event could directly affect the fulfillment of its goals and objectives.

OG DISTRIBUCIONES is a company founded in 1985 with the main objective of trading and distributing consumer goods. In the last 7 years, the company has shown remarkable growth, inspiring this written thesis' work. However, according to information provided by employees, handling has been mostly based in their own experience, with little importance given to practical measures of internal control, causing high risk exposure and major problem in management.

Because of the aforementioned reasons, the application of a model of Risk Management based on COSO-ERM, will be used to cover issues of risk, and may be applied to other areas or departments of the company. Its application will be considered essential in all areas as a global process of change from the creation of a suitable internal environment to improve activities, and to harmonize processes that support goals compliance. Evaluation, response and design controls mitigate risks that may arise and affect the growth of the company. The model will be considered a competitive advantage that adds value to the company and achieve the mission and vision established by OG DISTRIBUCIONES.

## INTRODUCCIÓN

OG Distribuciones es una empresa familiar creada con el objetivo principal de comercializar y distribuir productos de consumo masivo a nivel nacional. Inició sus actividades el 10 de mayo de 1985 en la ciudad de Quito, lo que le permite a la empresa contar con más de 30 años de experiencia en el mercado.

Su actuar diario se ha basado en la experiencia adquirida a lo largo de los años que se encuentra ejerciendo la actividad económica. Su administración basada en la experiencia ha generado una exposición constante a la presencia de riesgos dentro de cada uno de sus procesos; se considera que la empresa se ha manejado de forma empírica. La competencia es otra de las amenazas que enfrenta OG Distribuciones, motivo que ha provocado que la empresa busque mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos para alcanzar el éxito deseado ya que es la ventaja competitiva primordial que puede tener la empresa.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer un modelo de Gestión de Riesgos Operativos para la empresa OG Distribuciones, el cual se basa en desarrollar una guía de procedimientos que permita identificar, evaluar, mitigar y controlar los riesgos operativos que pueda afectar a sus actividades, además de fortalecer y mejorar su planificación estratégica a través de nuevas propuestas mencionadas por COSO ERM, modelo utilizado a nivel mundial aplicable en toda empresa independientemente de su tamaño y actividad y que será tomado en cuenta para el desarrollo del trabajo escrito.

Cabe recalcar que COSO ERM se considera un modelo con visión global de toda la empresa, su aplicación debe ser aplicada en todos los procesos para conseguir la efectividad del modelo, por tal razón no se enfocará únicamente al área de cobranza, se lo empleará en todas las áreas que conforman OG Distribuciones.

El tema de desarrollará de acuerdo a una secuencia de pasos efectuados para detectar errores y deficiencias existentes dentro del negocio y que pueden afectar a su crecimiento, buscando soluciones para cada uno de los problemas presentados.

En el Capítulo 1 se realizará la descripción general de la empresa, su filosofía y estructura organizacional, además de realizar un análisis de sus procesos a través de herramientas estratégicas para la toma de decisiones como son Cadena de Valor y FODA.

En el Capítulo 2 se detallarán los principales aspectos teóricos propuestos por el libro Enterprise Risk Management Integrated Framework - COSO ERM, los cuales serán considerados y tomados en cuenta para el desarrollo de la propuesta de modelo de Gestión de Riesgos Operativos, objetivo principal del trabajo.

En el Capítulo 3 se realizará un análisis de la empresa por cada componente que conforma el modelo COSO ERM y un relevamiento de procesos de sus dos ciclos principales como son Compras y Ventas, con la finalidad de detectar eventos adversos que no permitan la implementación del modelo de Gestión de Riesgos y el cumplimiento de los parámetros establecidos por COSO ERM.

En el Capítulo 4 se desarrollará un modelo de Sistema de Gestión de Riesgos Operativos considerando cada una de las deficiencias detectadas y el diagnóstico previamente obtenido de la empresa, para lo cual se propondrá una guía clara de procedimientos a seguir para una implementación y gestión oportuna. Dicha guía se verá plasmada a través de un manual de Gestión de Riesgos que permitirá aplicar cada proceso efectivamente dentro de la empresa.

Finalmente, se mencionarán las conclusiones del trabajo y se realizarán las recomendaciones para una aplicación adecuada del Sistema de Gestión de Riesgos Operativos basado en COSO ERM.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1.1 Naturaleza del negocio**

OG Distribuciones es una empresa comercial constituida bajo las leyes ecuatorianas que tiene por objetivo principal la compra y venta de productos de primera necesidad para su posterior comercialización y distribución a los clientes en la provincia de Pichincha.

#### **1.1.2 Reseña Histórica**

Inició sus actividades el 10 de mayo de 1985 al sur de la ciudad de Quito, ubicada en la Calle Jipijapa S10-31 e Iturralde, lugar donde desarrolla sus actividades hasta la presente fecha.

Oscar Manuel Ovidio Gavilánez Gavilánez único propietario, inició su empresa con la distribución de un solo producto el cual era muy conocido en el mercado nacional con el nombre de AJI-NOMOTO.

Debido al crecimiento poblacional las grandes fábricas decidieron acortar sus canales de distribución designando a pequeñas empresas dicha tarea en la ciudad de Quito, circunstancia que fue aprovechada oportunamente para expandir su mercado, lo que provocó un incremento de proveedores, la cantidad de personal contratado y el mejoramiento de sus instalaciones.

En el año 2010 comienza una nueva etapa cambiando su nombre por “OG DISTRIBUCIONES”, empresa que cuenta en la actualidad con 28 marcas de productos algunos de ellos de forma exclusiva en la provincia.

## 1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía de la empresa es buscar el bienestar de sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades con productos de calidad y buen servicio, lo que le permitirá crecer junto a ellos creando más fuentes de trabajo.

### 1.2.1 Misión

La misión de OG Distribuciones es:

“Somos un equipo líder y de calidad humana, que comercializa y distribuye productos de consumo masivo a comerciantes mayoristas y minoristas en la provincia de Pichincha. Nos basamos en el mejoramiento continuo, para asesorar a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades; a través de precios competitivos, un servicio oportuno y de un trato personalizado”.

### 1.2.2 Visión

OG Distribuciones tiene como visión:

“En el año 2020 ser una compañía líder en comercialización y distribución de productos de consumo masivo en canales tradicionales en la provincia de Pichincha. Incursionar con un portafolio integral en el canal institucional, ampliando nuestra cobertura a otras provincias del país. Contaremos con un talento humano capacitado y calificado, con una infraestructura física y tecnológica que nos permite ser la mejor alternativa de nuestros clientes en producto, servicio, dinero y tiempos de entrega”.

### 1.2.3 Valores de la empresa

**SERVICIO:** trabajamos con entusiasmo para satisfacer las necesidades de nuestro cliente interno y externo.

**RESPONSABILIDAD:** reconocemos nuestros actos y aceptamos las consecuencias de nuestras acciones.

**HONESTIDAD:** actuamos con honradez, con decencia y manejos éticos.

**RECTITUD:** conocemos y cumplimos nuestros deberes y actuamos con justicia y firmeza.

**LEALTAD:** somos fieles a nuestra empresa, pensamos y obramos con sinceridad en nuestro cargo.

**RESPETO:** actuamos con tolerancia ante los demás y entendemos que todos somos diferentes.

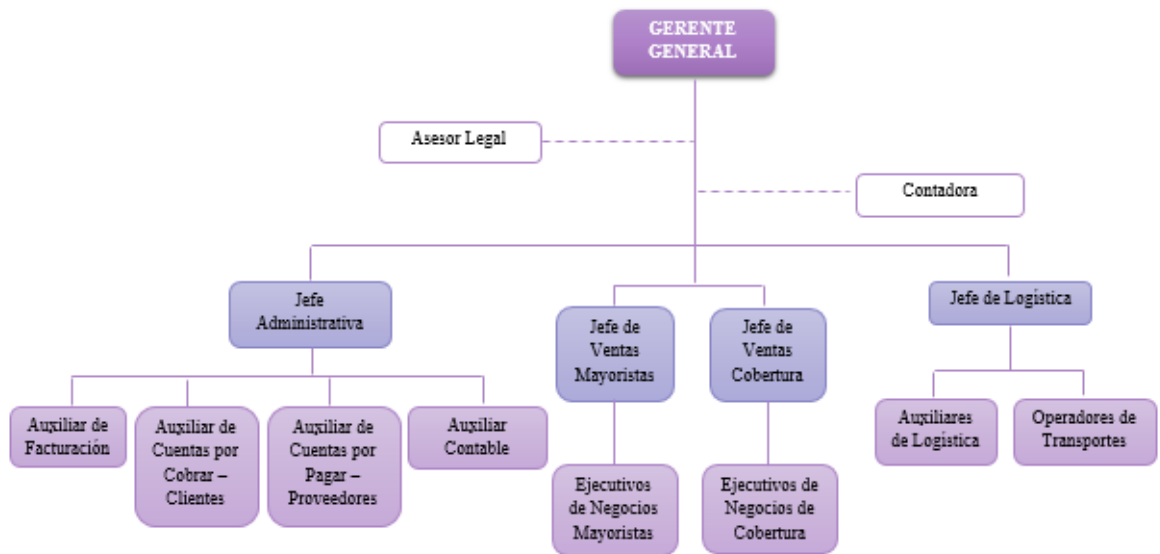
**EFFECTIVIDAD:** alcanzamos nuestros propósitos y optimizamos los recursos que tenemos a nuestra disposición.

### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OG Distribuciones posee una estructura organizacional pequeña, flexible lo que le permite adaptarse fácilmente a cambios. La entidad se encuentra dividida en tres niveles:

- **Nivel directivo:** Representado por el Gerente General
- **Nivel de mandos medios:** Constituido por los jefes de los departamentos administrativos, ventas mayorista y cobertura, y logístico.
- **Nivel operativo:** Todo el personal que conforma los distintos departamentos auxiliares, ejecutivos de ventas y operadores de transporte.

La estructura organizacional de la empresa OG Distribuciones, está conformada de la siguiente forma:

**Gráfico 1: Organigrama Estructural “OG DISTRIBUCIONES”**

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado:** Shirley Molina

### 1.3.1 Descripción de funciones y responsabilidades

Para la empresa en estudio, a continuación se detalla una breve descripción de las principales funciones y responsabilidades de cada departamento:

- **Departamento de Gerencia**

Conformado por el gerente general y dueño de la empresa Sr. Oscar Gavilánez. Su función es coordinar todos los recursos disponibles de la empresa como son humano, financiero, material y tecnológico, es considerado el departamento más importante e indispensable para lograr una dirección óptima y efectiva. Es la persona encargada de tomar todas las decisiones referentes a las diferentes actividades que realiza la

empresa; no se puede efectuar ninguna acción sin su previo consentimiento, aprobación y autorización. (OG Distribuciones)

Entre otras funciones:

- o Representa a la entidad frente a terceros.
- o Controla y delega a todo el personal estableciendo cada tarea a realizar.
- o Vigila el trabajo de todos los empleados, aspectos contables, los archivos de la empresa.
- o Participa en todas la entrevistas que se efectúen a nuevos empleados, así como establecer sus contratos y fijar las remuneraciones respectivas.
- o Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada departamento.
- o Supervisa la logística de entrada y salida de productos de las bodegas.

El gerente participa de todas las actividades que se realice como mecanismo de control, su presencia es fundamental en la ejecución de cada labor; es el responsable del éxito y fracaso de la empresa, es por eso que la gerencia aporta liderazgo, administración y capacidad de controlar y coordinar todos los recursos que presenta la empresa. (OG Distribuciones)

- **Asesor Legal**

Es la persona encargada de aconsejar, atender y resolver todos los inconvenientes legales que se puedan presentar y afectar a la consecución de objetivos de la empresa. Entre los aspectos legales a atender se encuentran juicios por causas: laborales, tributarias, judiciales y penales, además de brindar asesoría sobre aplicación de leyes, ordenanzas, reglamentos; evitando que el incumplimiento de sus deberes con los órganos del Estado que puedan afectar a futuro a la empresa. (OG Distribuciones)

- **Contadora**

La contadora mantiene un contrato con la empresa, no forma parte de la nómina de OG Distribuciones.

Su función principal es revisar todos los aspectos contables de la empresa y firmar los Estados Financieros que serán proporcionados a los órganos de control.

Trabaja en conjunto con todas las auxiliares administrativas, principalmente con la auxiliar contable quien reporta cada una de las transacciones efectuadas.

▪ **Departamento Administrativo**

El departamento administrativo está conformado por la jefa del área y las auxiliares de facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y contable. (OG Distribuciones)

- o Este departamento se encarga de ejecutar todos y cada uno de los procedimientos relacionados a crédito, cobranza, pagos a proveedores y operar el sistema contable para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de operaciones financieras y de consecución de metas de la empresa.
- o Suministra información que apoya y colabora a la toma de decisiones, evalúa las actividades cuidando que la contabilización de cada registro se realice con documentos soporte respectivos y justificativos originales; vigilando la debida observación de las leyes, normas y reglamentos aplicables.
- o La jefa del departamento es la encargada de manejar el efectivo de la empresa, receipta los cobros efectuados por los ejecutivos de venta; además del manejo de la cartera y supervisión de todo el departamento.
- o Es responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos, además de participar en preparación de informes financieros en conjunto con la contadora.

- o La jefa administrativa en conjunto con el gerente general realiza las actividades de reclutamiento y selección de nuevo personal conformando el área de recursos humanos.
- o Participa en la logística de entrada y salida de productos de las bodegas, así como en toma física de inventario.
- o El departamento administrativo es el encargado de comunicar al gerente general el stock de inventario y son quienes deberán estar pendientes de las condiciones en las que se encuentre el mismo junto con la ayuda del área de logística.

- **Departamento de Ventas**

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar, controlar y dar seguimiento y monitoreo continuo a todas las actividades de venta junto con los ejecutivos de cada canal de distribución. Controla la labor realizada por los vendedores, así como de los ejecutivos que envían los proveedores a la empresa. (OG Distribuciones)

El jefe de ventas diseña junto al gerente general las estrategias de ventas ejecutando las mismas relacionadas a descuentos, promociones y publicidad.

Se encarga de elaborar informes que serán revisados diariamente con el gerente general evaluando las estrategias de venta como de atención al cliente, y el desempeño de cada uno de los ejecutivos.

- **Departamento de Logística**

El departamento de logística tiene como responsabilidad la adecuada recepción, custodia y entrega de todos los productos. Esta área no maneja ningún tipo de documento interno, únicamente los operadores de transporte son los responsables de las guías de remisión entregadas por el departamento administrativo. (OG Distribuciones)

Tiene como labor el control de inventarios, el de notificar al área administrativa y al gerente la falta de productos o si se encuentran en mal estado, además de aplicar normas de seguridad para la conservación y control de los productos que se almacenan en bodegas.

El departamento de logística a excepción del jefe del área no tiene conocimiento sobre el stock de inventario que mantiene la empresa, no posee acceso a los sistemas contables ya que siempre un delegado del área administrativa o el gerente participa en la logística de ingreso y salida de los productos, permitiéndoles conocer constantemente su stock y estado de los productos. (OG Distribuciones)

#### 1.4 RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos que dispone la empresa OG Distribuciones para realizar sus actividades y los cuales le permiten alcanzar sus objetivos son:

**❖ Humanos**

La empresa goza de una fuerza laboral conformada por 32 empleados que se encuentran en nómina divididos en los diferentes departamentos, además de contar con el apoyo de los asesores de ventas que son enviados por los diferentes proveedores.

Adicional contrata a empleados a los cuales se los liquida mediante liquidación de compras y servicios para trabajos esporádicos.

El recurso humano es considerado el factor primordial dentro de la organización, dependiendo de ellos todas las actividades que se realizan diariamente.

**❖ Financieros**

La empresa maneja recursos propios contando con capital suficiente para el abastecimiento de sus bodegas de todos los productos necesarios y requeridos, buscando de esta manera minimizar sus costos.

Su fuente de financiamiento es a través de créditos a instituciones bancarias con la finalidad de adquirir únicamente activos fijos.

### ❖ **Materiales**

OG Distribuciones cuenta con instalaciones propias para realizar todas sus actividades tanto administrativas como de logística. Cuenta con:

- 2 galpones de almacenamiento
- 1 edificio de 4 pisos con áreas de almacenamiento, comercialización y estacionamiento para sus vehículos.
- 2 montacargas

Para realizar la distribución de sus productos a los distintos destinos la empresa cuenta con:

- 4 camiones propios
- 1 automóvil
- 1 camioneta
- 3 camiones tercerizados

### ❖ **Tecnológicos**

OG Distribuciones cuenta con herramientas tecnológicas tangibles e intangibles. Dentro de sus herramientas tangibles posee 8 computadoras conectadas en red con servicio permanentemente de internet. Como bienes intangibles cuenta con un software contable llamado Visual Job que lo emplean el departamento administrativo, ventas y gerencia.

## 1.5 REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

OG Distribuciones cuenta con un reglamento interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales en concordancia al Código de Trabajo; este instrumento regula las relaciones entre la empresa y sus trabajadores. El documento menciona los siguientes apartados:

- ✓ Ingreso y admisión de trabajadores
- ✓ Contratos de trabajo
- ✓ Jornadas y horarios de trabajo
- ✓ Remuneración y deducciones
- ✓ Vacaciones
- ✓ Obligaciones y deberes de los trabajadores
- ✓ Prohibiciones del trabajador
- ✓ Orden jerárquico
- ✓ Obligaciones patronales
- ✓ Prohibiciones patronales

## 1.6 PRODUCTOS

Actualmente OG Distribuciones comercializa 28 marcas divididas en 4 líneas de productos las cuales se describen a continuación:

**Tabla 1: Líneas de Productos de “OG DISTRIBUCIONES”**

<b>Línea de Consumo</b>	<b>Línea de Aseo y Limpieza Personal</b>	<b>Línea de Productos de Papelería</b>	<b>Línea de Aseo y Limpieza de Hogar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceites</li> <li>• Atunes</li> <li>• Confitería</li> <li>• Condimentos</li> <li>• Fideos</li> <li>• Chocolates</li> <li>• Galletas</li> <li>• Leche de Soya</li> <li>• Jugos</li> <li>• Barras de Granola</li> <li>• Infusiones aromáticas</li> <li>• Harinas</li> <li>• Conservas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel higiénico</li> <li>• Productos de higiene femenina</li> <li>• Pañuelos Cleanex</li> <li>• Pañales</li> <li>• Productos para cuidado del adulto mayor</li> <li>• Papel higiénico para canal institucional</li> <li>• Jabones de tocador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focos</li> <li>• Ahorradores</li> <li>• Esferos</li> <li>• Lápices</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Correctores de tinta</li> <li>• Fosforeras</li> <li>• Pegamentos</li> <li>• Pinturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detergentes</li> <li>• Desinfectantes</li> <li>• Jabones</li> <li>• Pastillas ambientales</li> <li>• Suavizantes</li> <li>• Cloro</li> <li>• Productos multiusos – desengrasantes</li> <li>• Ambientadores</li> <li>• Químicos industriales</li> </ul>

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado:** Shirley Molina

## 1.7 COMPETENCIA

OG Distribuciones considera que dentro de la categoría de productos de consumo masivo o de primera necesidad la competencia es muy amplia, unos con más posicionamiento que otros a nivel nacional y con la comercialización de mayor líneas de productos.

Al ser productos requeridos por todas las personas, el mercado se encuentra segmentado sin otorgarle el poder absoluto a una sola empresa, motivo que le permite llegar con sus productos al consumidor final.

Las grandes empresas no pueden abastecer todo el mercado, razón por la que necesitan de los distribuidores para poder llegar a bodegas, pequeñas empresas o micro mercados y tiendas.

Entre la competencia principal se encuentra:

**Tabla 2: Competidores Directos de “OG DISTRIBUCIONES”**

<b>EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD COMERCIAL</b>
<b>Distribuidora “Juan de la Cruz”</b>	“Comercializa productos de consumo masivo a nivel nacional, todo el canal tradicional”.
<b>Distribuidora “Alarcón”</b>	“Es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo al por mayor y menor. Su fuerza de ventas, cubre toda la provincia de Pichincha”.
<b>Repartos Alimenticios Reparti S.A.</b>	“Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas y el tabaco”.
<b>Quifatex S.A.</b>	“Es una compañía líder en fabricación, distribución, mercadeo y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo e insumos”.

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado:** Shirley Molina

## 1.8 CLIENTES

OG Distribuciones encamina todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, quienes promueven la actividad y el crecimiento de la empresa.

Para lograr que sus líneas de productos lleguen a sus clientes cuenta con tres canales de distribución como son: mayoristas (Grandes Bodegas), cobertura o minorista (Supermercados pequeños y tiendas) y la línea institucional (Clínicas, peluquerías y caterings).

La empresa cuenta aproximadamente con una cartera de 3500 clientes dividida en: 80% clientes mayoristas, 15% clientes minoristas y 5% clientes institucionales.

**Gráfico 2: Concentración de Cartera de “OG DISTRIBUCIONES”**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado:** Shirley Molina

## 1.9 PROVEEDORES

Actualmente la empresa cuenta con la distribución de líneas líderes y de gran aceptación a nivel nacional como son:

- Kimberly Clark Ecuador S.A.
- Fábrica de Maicena Iris Cía. Ltda.
- Bic Ecuador S.A.
- Negocios Industriales Real Nirsa
- Indecauchó Cía. Ltda.
- Sumesa S.A., entre otros.

Cada proveedor permite que OG Distribuciones cuente con una amplia gama de productos para poder ofrecer y distribuir a sus clientes a través de sus tres canales de distribución.

## 1.10 ORGANISMOS DE CONTROL

En el presente punto se mencionarán los organismos de control que regulan las actividades de la empresa:

- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- ✓ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- ✓ Cuerpo de Bomberos

## 1.11 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Como técnicas para realizar el análisis interno de la empresa se utilizará la Cadena de Valor y la Matriz FODA.

OG Distribuciones no cuenta con procesos estratégicos estructurados que le permita conocer su situación real considerando factores internos y externos que afectan directamente a la empresa, motivo por el cual, conforme a la información proporcionada por la empresa se pudo efectuar cada uno de los análisis desarrollados a continuación:

### 1.11.1 Cadena de Valor

Porter (1985) define “la cadena de valor como una herramienta de análisis que permite describir cada una de las actividades que generan valor al cliente”.

El modelo considera a una organización como un conjunto de actividades empresariales a las cuales se las puede descomponer en partes constitutivas, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva y maximizar la creación de valor.

Estas actividades se encuentran divididas en:

- **Actividades Primarias**

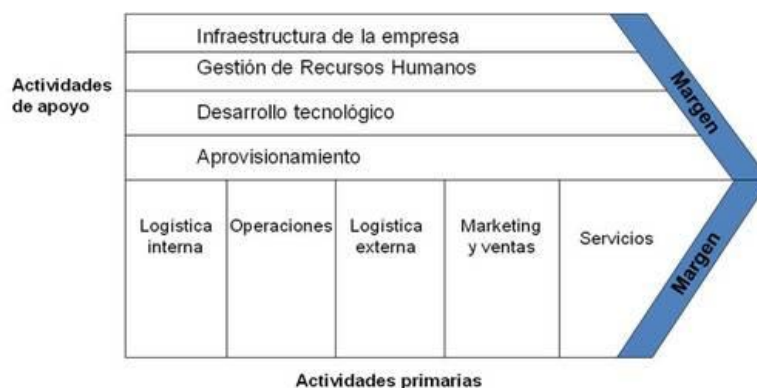
Estas actividades están directamente relacionadas producción y comercialización del producto: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio pos-venta.

- **Actividades de Soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto relacionadas indirectamente con la producción y comercialización de éste, es decir, sirven de apoyo a las actividades primarias siendo indispensables para su ejecución. Estas son: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Mediante el gráfico 3 se puede visualizar el esquema de la cadena de valor propuesto por Michael Porter, identificando cada una de las actividades primarias y de soporte que la conforma.

Las actividades varían de acuerdo al tipo de industria a la que pertenece cada empresa.

**Gráfico 3: Esquema de la Cadena de Valor**

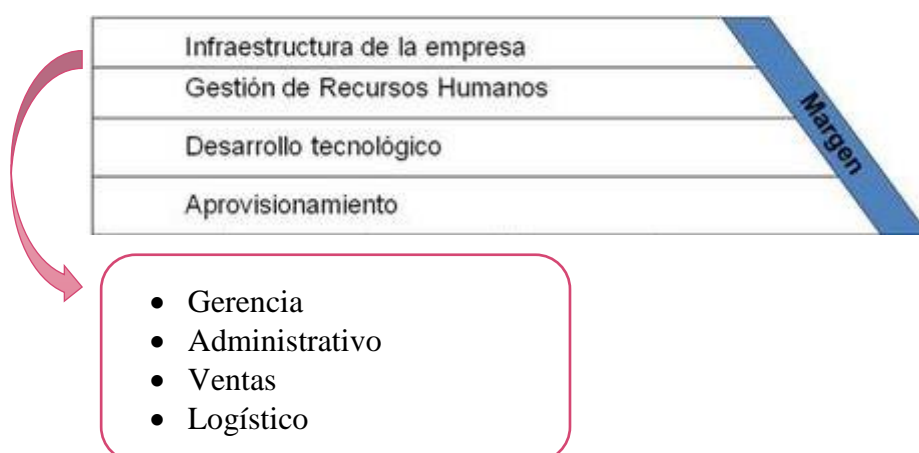
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Michael Porter

A continuación se describirá cada una de las actividades consideradas primarias y de soporte que conforman la cadena de valor de la empresa OG Distribuciones:

#### 1.11.1.1 Actividades de apoyo o soporte

##### a. Infraestructura de la empresa

**Gráfico 4: Actividades de Soporte: Infraestructura de la empresa**

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

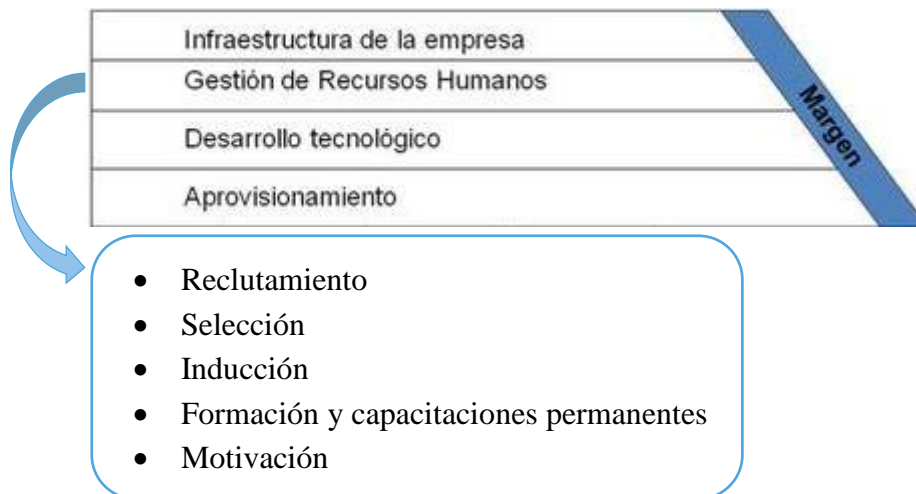
**Elaborado por:** Shirley Molina

La infraestructura de la empresa está conformada por los departamentos mencionados en el gráfico 4.

Los departamentos administrativo, ventas y logístico trabajan en perfecta armonía junto a la gerencia para cumplir con los objetivos empresariales.

Cada departamento cumple con diferentes funciones y responsabilidades, las cuales son constantemente monitoreadas por el gerente general quien es la única persona encargada de la toma de decisiones dentro de la empresa. **(Ver numeral 1.3.1. Descripción de funciones y responsabilidades).**

Mediante la labor realizada por todos los departamentos, OG Distribuciones puede llegar a sus clientes ofreciendo calidad en los productos que comercializa, contando con recursos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes y de los consumidores finales.

**b. Gestión de Recursos Humanos****Gráfico 5: Actividades de Soporte: Recursos Humanos**

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

La empresa no cuenta con un departamento responsable únicamente de la gestión de recursos humanos; para realizar cada uno de los procesos mencionados en el gráfico 4 coopera el gerente y la jefa administrativa en conjunto.

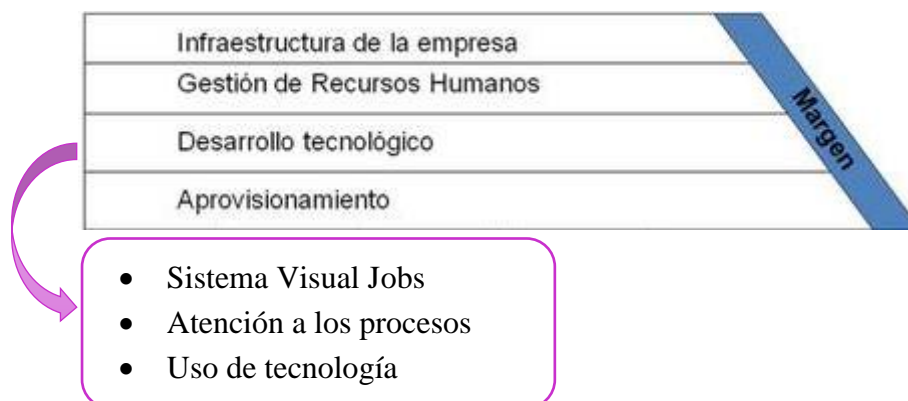
Para OG Distribuciones su talento humano es el recurso más importante dentro de la empresa. Reconoce que sin la labor de sus empleados no podría cumplir sus metas y objetivos, su participación ha sido relevante para conseguir el posicionamiento que mantiene actualmente en el mercado y el crecimiento que consigue día a día. OG Distribuciones brinda un ambiente de trabajo agradable y placentero guiado a través de la confianza a su

personal, consiente que son quienes agregan valor a su empresa a través del cumplimiento de sus actividades.

Los proveedores son actores principales dentro del proceso de formación y capacitación del personal, su ayuda complementa a la gestión realizada por la empresa, quienes proporcionan charlas de ventas, servicio al cliente, además de motivar constantemente a los empleados.

### c. Desarrollo Tecnológico

**Gráfico 6: Actividades de Soporte: Desarrollo Tecnológico**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

En cuanto a aspectos tecnológicos la empresa cuenta con un sistema contable para registrar todas las transacciones y movimientos realizados a diario, que le permite efectuar controles a más de informar el estado financiero de la empresa.

El sistema lo maneja el departamento administrativo y gerencia general; el departamento de ventas para efectuar sus tareas solicita reportes sobre el stock de inventario, motivo por el cual se presenta ciertas deficiencias en este proceso.

El área de logística ejecuta sus actividades con la presencia del gerente general o un delegado del área administrativa quienes supervisan la recepción o despacho de mercadería, al igual que el departamento de ventas no manejan de talles de existencia de inventarios.

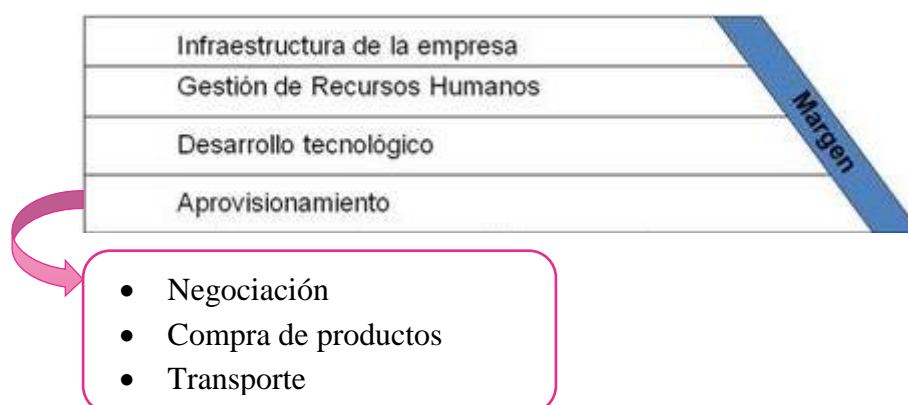
El sistema cubre los procesos de venta, abastecimiento, nómina e inventario pero no permite el acceso del personal de todas las áreas.

Dentro de otros aspectos tecnológicos la empresa cuenta con una página web que le permite estar conectada con sus usuarios brindando un servicio eficaz y de calidad, elaborado con la visión de crear una sinergia positiva con sus proveedores, buscar superar las expectativas de sus clientes y mantener informado a los empleados sobre sus principios y valores, asegurando de esta forma el éxito de la organización.

La empresa cuenta con el servicio de facturación electrónica, aspecto legal que debe ser cumplido por OG Distribuciones y el cual lo brinda a través de su página web.

#### d. Aprovisionamiento

**Gráfico 7: Actividades de Soporte: Aprovisionamiento**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

OG Distribuciones trabaja con marcas líderes en el mercado ofreciendo y garantizando a sus clientes productos de calidad que logren satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

En cuanto al abastecimiento se realiza solicitud de pedidos de productos semanalmente a través de los ejecutivos de ventas representantes de los diferentes proveedores, de acuerdo al stock de inventarios que mantenga en las bodegas.

El aprovisionamiento para la organización es considerada como una actividad primaria, debido a que es relevante para efectuar su

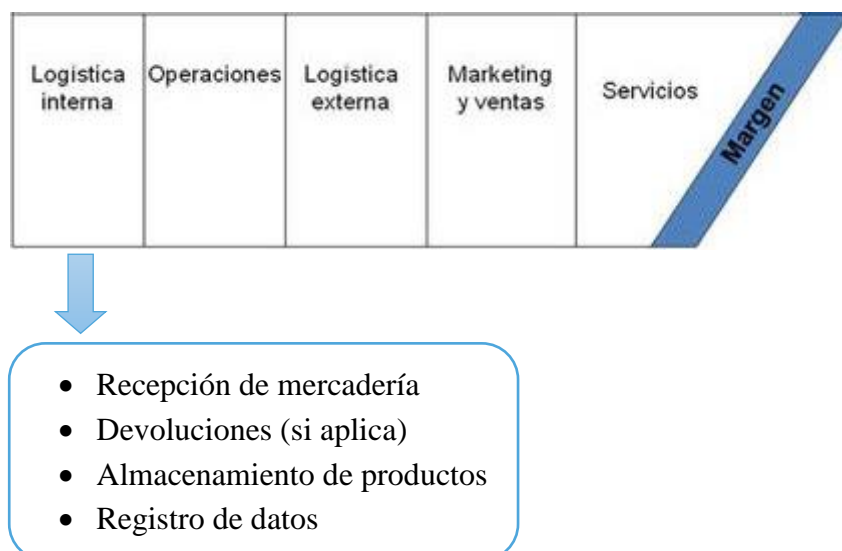
actividad económica y a través de la cual puede crear una base de diferenciación en relación a otras empresas.

La empresa mantiene excelentes relaciones comerciales con cada uno de sus proveedores, aspecto que es considerado como una ventaja competitiva para OG Distribuciones.

#### 1.11.1.2 Actividades Primarias

##### a. Logística Interna

**Gráfico 8: Actividad Primaria - Logística Interna**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

Esta fase de la cadena de valor está compuesta por una serie de procesos dinámicos que intervienen para generar calidad a los productos que ofrece la empresa.

Para efectuar el proceso de recepción de mercadería actúa el departamento de logística bajo con la supervisión del gerente general y los transportistas con los respectivos ayudantes enviados por el proveedor.

Los últimos son los encargados de descargar la mercadería de sus camiones y ubicarlos respectivamente en los lugares requeridos por la empresa, evitando de esta manera asumir responsabilidades sobre daño de productos y mal manejo de mercadería por parte de los trabajadores de OG Distribuciones.

Los empleados del departamento de logística revisan todo la mercadería descargada, enviando las facturas y guías de remisión al departamento administrativo para efectuar el ingreso correspondiente al sistema.

En caso de encontrarse algún producto en mal estado o caducado es devuelto para proceder a cambios, o de presentarse sobrantes o faltantes se comunica inmediatamente al proveedor.

## b. Operaciones

**Gráfico 9: Actividad Primaria - Operaciones**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

Michael Porter considera a la actividad de operación como el proceso de producción de una empresa, actividad que no aplica para OG Distribuciones al ser una empresa comercial; sin embargo, la empresa considera la labor de mantenimiento y control de calidad de sus productos como actividades operacional que realizan sus empleados.

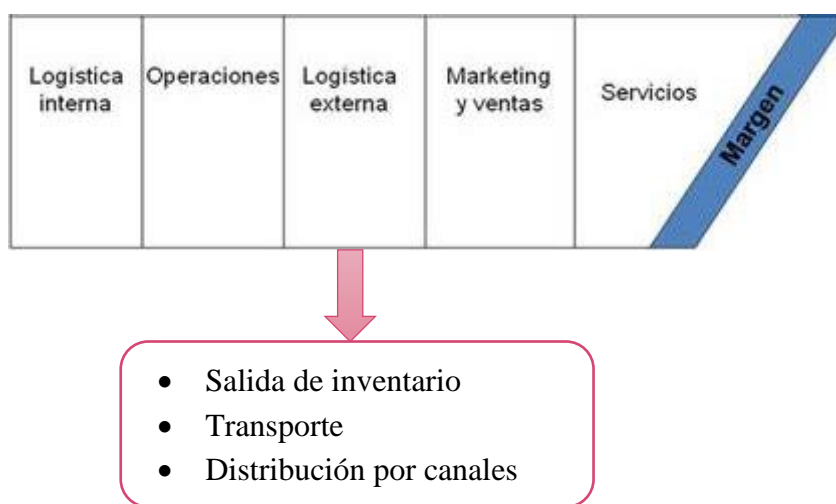
Las bodegas donde se encuentra el inventario brindan una condición óptima para el almacenamiento de la mercadería. Estos se encuentran dispuestos en pales para una mejor organización y fácil identificación de los productos.

El inventario que maneja la empresa es constantemente revisado por los empleados del área de logística quienes están pendientes

del estado de los productos con el objetivo de evitar quejas por parte de los clientes.

### c. Logística Externa

**Gráfico 10: Actividad Primaria – Logística Externa**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

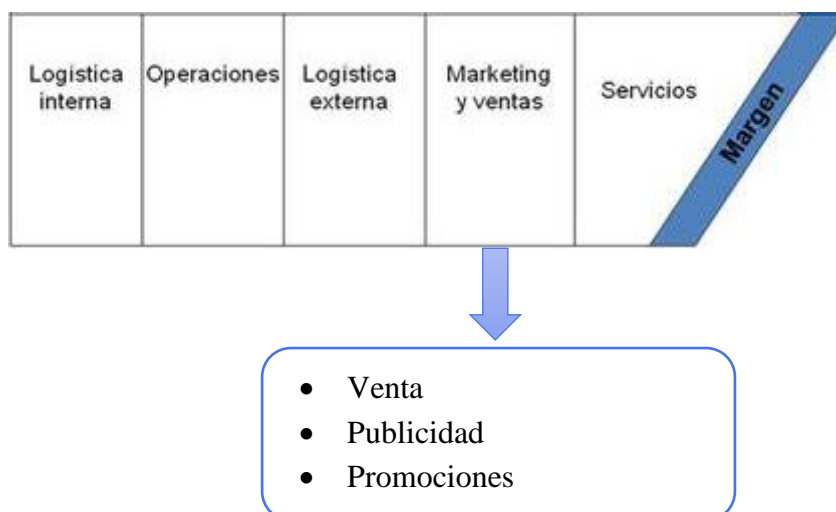
La logística externa es una de las actividades de mayor importancia dentro de la empresa. Al igual que la logística interna la participación del gerente general es fundamental dentro de los procesos, aspecto que ha generado demoras en la entrega de los productos al cliente.

La mercadería es distribuida por los transportistas a todos los clientes por medio de rutas, cubriendo todos sus canales de distribución.

Los vehículos utilizados para efectuar las entregas son recursos propios de la empresa. Por disposiciones legales la empresa actualmente ha contratado un camión adicional para realizar sus entregas en la ciudad de Quito, ya que las dimensiones de sus camiones superan las permitidas por las ordenanzas municipales.

#### d. Marketing y Ventas

**Gráfico 11: Actividad Primaria – Marketing y Ventas**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

OG Distribuciones intenta aprovechar al máximo todas sus posibilidades de venta, lo que le permitirá crecer día a día en el mercado.

Esta actividad la realiza gracias a sus ejecutivos de ventas quienes visitan a los clientes ofreciendo productos de calidad, labor que les hace merecedores a ganar comisiones por ventas. Las

comisiones otorgadas a sus ejecutivos se calculan sobre el total de las ventas realizadas sin tomar en cuenta si ya se ha efectuado el cobro de las mismas.

La empresa para promocionar los productos interactúa junto con los proveedores. Estas promociones son enviadas directamente de las fábricas y las cuales debe dar a conocer la empresa a sus clientes.

Existen actividades como son degustaciones de producto para las cuales los proveedores envían sus impulsores de ventas a trabajar junto con la distribuidora y el cliente.

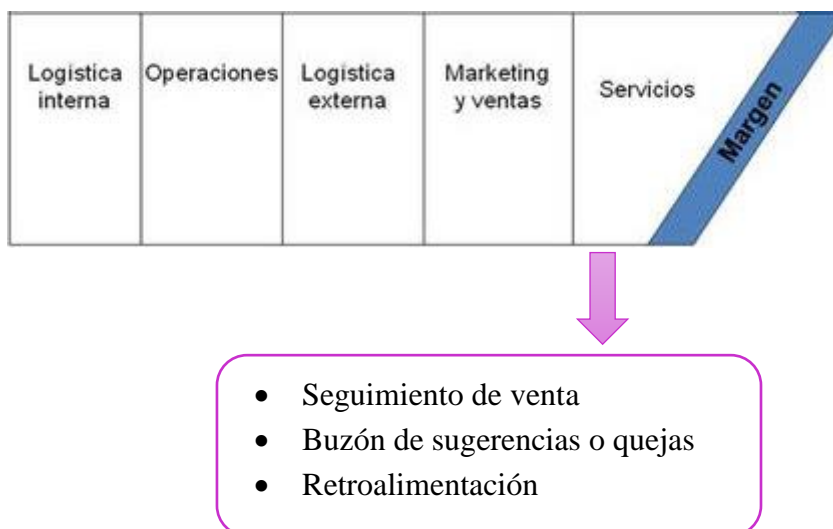
Existen otras promociones elaboradas por OG Distribuciones, entre estas están: viajes, cenas, entradas gratuitas a eventos, descuentos, entre otros; costos que son asumidos directamente por la distribuidora sin interacción con el proveedor.

En cuanto a publicidad la empresa no incurre en ningún costo para dar a conocer los productos. Toda la publicidad es enviada por los proveedores.

Estas actividades son controladas por cada proveedor a través de informes de sus propios ejecutivos de ventas o mediante informes enviados por OG Distribuciones.

### e. Servicio Pos-venta

**Gráfico 12: Actividad Primaria – Servicio Pos-venta**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

Los ejecutivos de ventas son los encargados de prestar un servicio pos-venta; durante sus visitas semanales o quincenales tienen que estar prestos a atender cualquier inquietud, duda o petición que tenga el cliente.

La empresa siempre está pendiente de satisfacer todas las necesidades de sus clientes, sostiene que escuchar e informar oportunamente ayuda a mantener relaciones comerciales largas y duraderas.

El servicio pos-venta es considerado una estrategia clave para la empresa, mediante el cual le demuestra al cliente cuán importante es para OG Distribuciones.

### 1.11.1.3 Cadena de Valor de “OG DISTRIBUCIONES”

Mediante el gráfico 13 se puede visualizar la cadena de valor de la empresa, identificando cada una de las actividades primarias como de soporte con los respectivos subprocesos que se ejecutan internamente.

**Gráfico 13: Cadena de Valor de “OG DISTRIBUCIONES”**



**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

### 1.11.2 FODA

OG Distribuciones tiene identificados eventos internos y externos que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa; eventos que puedan ser visualizados mediante la siguiente matriz:

Tabla 3: Matriz FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en el mercado</li> <li>• Posicionamiento y estabilidad a nivel regional</li> <li>• Fidelidad de los clientes</li> <li>• 30 años de experiencia</li> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Diversidad de productos</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Baja rotación de empleados</li> <li>• Talento humano capacitado y calificado</li> <li>• Apoyo constante por parte de los proveedores</li> <li>• Cuenta con una infraestructura adecuada</li> <li>• Situación financiera cauta y conservadora</li> <li>• Buena relación entre los empleados y directivos</li> <li>• Muy buena comunicación con los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de organización lineal</li> <li>• Toma de decisiones centralizada</li> <li>• Falta de una estructura organizacional definida</li> <li>• Carencia de políticas empresariales y planes estratégicos.</li> <li>• No existe procedimientos a seguir ni procesos establecidos</li> <li>• No se encuentran descritas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo</li> <li>• Muy poco conocimiento sobre metodologías de riesgo</li> <li>• Ambiente de trabajo poco participativo y dinámico por parte de los empleados</li> </ul>

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad en el mercado</li> <li>• Segmento de mercado de consumo masivo</li> <li>• Buena aceptación de los productos por parte de los clientes</li> <li>• Posibilidad de penetración en nuevos mercados a nivel nacional</li> <li>• Lograr mejores acuerdos con los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Precios</li> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Deterioro de la capacidad adquisitiva de la población</li> <li>• Cambio en los hábitos de consumo</li> <li>• Cambios en legislación que afecte a la empresa</li> </ul>

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Con cambios originados a partir de la globalización de la economía, las grandes catástrofes naturales, los atentados terroristas y los acontecimientos inesperados por quiebras de las empresas consideradas como sólidas y envidiables, (...) surge la necesidad de contar con acciones internas en la administración de las empresas, avaladas por la alta dirección que garanticen una mayor seguridad física, un mejor cuidado en el manejo de los recursos, la entrega de la información confiable a los grupos de interés y el constante monitoreo del desempeño de la empresa con el fin de prevenir riesgos, guiar sus acciones para ajustarlas a los cambios del entorno y evitar desviaciones en el logro de las metas. (Quijano, 2011, págs. 18-30)

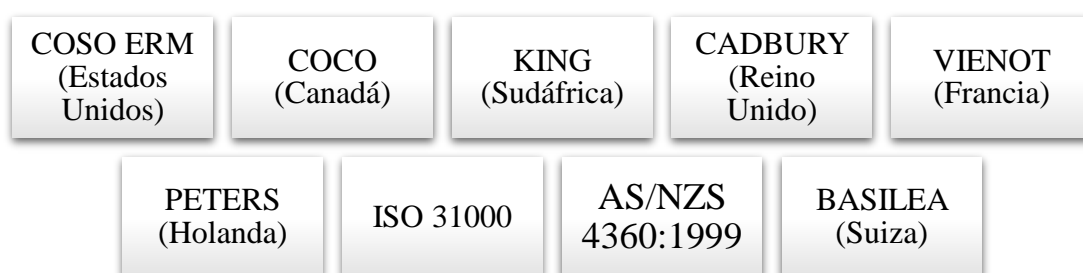
La implementación de sistemas de gestión de riesgo, fue la mejor alternativa seleccionada por las organizaciones para evitar la presencia de un sin fin de eventos adversos ocasionados debido a los acontecimientos mencionados en el párrafo anterior; por ello se decidió seguir una serie de medidas que conlleven a mejores prácticas dentro de las organizaciones.

Se contó con la participación de los Órganos del Estado<sup>1</sup> para la emisión de documentos técnicos y en algunos países se consideró emitir leyes sobre control interno y administración de riesgos considerando los diferentes marcos regulatorios aplicables. Ejemplo de ello: Principios del Comité de Basilea<sup>2</sup>, Ley Sarbanes Oxley<sup>3</sup>, informes del COSO, entre otros. (Quijano, 2011)

Vásquez Osegueda & Castro de Flamenco (2014) menciona que los diferentes modelos para la gestión de riesgos a nivel mundial, coinciden con el empleo de estos de forma planificada a través de un proceso formal que permite fortalecer los procesos de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad económica empresarial.

A continuación se mencionarán algunos modelos de Gestión de Riesgos descritos en el Gráfico 14; cabe recalcar que en la presente tesis solo abordará COSO ERM.

**Gráfico 14: Modelos de Gestión de Riesgos**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Vásquez Osegueda & Castro de Flamenco (2014)

<sup>1</sup> Por ejemplo los Bancos Centrales, al ser entidades de interés público son llamados a ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos.

<sup>2</sup> Regula las entidades bancarias y propicia en ellas la implementación de la Gestión de Riesgos.

<sup>3</sup> Conocida también como SOX, SarOX o SOA. Conocida por ser la ley que regula las funciones financieras, contables y de auditoría; responsabiliza a la dirección de reportar sobre el establecimiento y mantenimiento de una adecuada estructura y procedimientos de control interno.

COSO ERM es el modelo de sistema más difundido, conocido y generalizado alrededor del mundo, esto facilita que una compañía pueda ser comparada fácilmente con otra organización. El marco COSO ERM puede ser utilizado por cualquier entidad: pública, privada, con o sin fines de lucro, grupo o individuo ya que busca ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar los riesgos con efectividad y eficiencia.

La propuesta de modelo de Gestión de Riesgos para OG Distribuciones, se basará en COSO ERM, por ser el modelo más conocido y comparable a nivel empresarial, además posee varias fuentes de información que permitirá a la empresa adquirir un mayor conocimiento creando una cultura de Gestión de Riesgos adecuada y fundamentada.

## 2.2 MODELO COSO ERM

### **2.2.1 Reseña Histórica**

El marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un esfuerzo voluntario del sector privado para mejorar la calidad de los reportes financieros a través de elementos tales como la ética en los negocios, controles internos efectivos y adecuadas prácticas de gobierno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

Fue originalmente desarrollado en 1985 por la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera conocida como Treadway Commission a fin de identificar las causas en la proliferación actual de informes fraudulentos. La comisión fue financiada y patrocinada por cinco asociaciones de contabilidad e institutos de Estados Unidos: el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Gerentes de Contabilidad (IMA). The Treadway Commission recomendó que las organizaciones patrocinadoras de la comisión trabajen juntas para desarrollar sistemas integrados de orientación sobre el control interno. Estas cinco organizaciones formaron lo que ahora se denomina Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Echeverría, 2013, citado en PriceWaterhouseCoopers, 2007)

En septiembre de 1992, como respuesta a varias inquietudes que planteaban los conceptos, definiciones, herramientas e interpretaciones sobre control interno, se publica en los Estados Unidos el informe de marco integrado de control interno (COSO I). Este fue adoptado por el sector público y privado, por el Banco Mundial y el BID, el cual se extendió rápidamente por todo Latino América, enmarcado en promover el logro de los objetivos en un ambiente de honestidad y transparencia. (Echeverría, 2013, citado en PriceWaterhouseCoopers, 2007)

La comisión contrató en enero del 2001 a PriceWaterhouseCoopers con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de gestión de

riesgos en las organizaciones. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

En septiembre del 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management–Integrated Framework (ERM), el cual incluye el marco integral para la gestión de riesgos. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

Enterprise Risk Management–Integrated Framework (ERM) incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza el marco integrado de control interno COSO I. Este estándar COSO II (ERM), delinea los principios de la Gestión de Riesgos.

### **2.2.2 Definición de COSO ERM (Enterprise Risk Management)**

En el contexto empresarial actual, el estándar internacional de gestión de riesgos de mayor reconocimiento es el estándar COSO – ERM, publicado en el año 2004 bajo el concepto integrado de Gestión de Riesgos.

COSO (2004) define ERM como:

La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección, y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puede afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos. (Pág. 18)

El marco para la gestión de riesgos COSO ERM es considerado como una ventaja competitiva para las organizaciones, busca ayudar en la creación de valor a través de una estructura adecuada e interrelacionada enfocada en gestionar los riesgos que se presenten en la entidad en forma integral.

COSO ERM plantea en su informe, que la Gestión de Riesgos, se aplica desde la puesta en marcha de las estrategias y objetivos operacionales hasta el resultado final y en la retroalimentación pertinente de todos los procesos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

### **2.2.3 Enfoque de COSO ERM**

Busca encaminar a las organizaciones a implementar un proceso más completo y robusto de gestión, incorporando nuevos componentes que incrementan la capacidad de las organizaciones de aprovechar oportunidades, identificar y mitigar riesgos, además de proveer valor a los distintos grupos de interés. (Vasquez Osegueda & Castro de Flamenco, 2014)

COSO ERM brinda un proceso que permita a las entidades obtener una visión global de cada una de las actividades que realiza la empresa, debido a que su aplicación debe ser instaurada en todos y cada uno de sus procesos.

## 2.2.4 Eventos – Riesgos y Oportunidades

COSO (2004) define a “un evento como un incidente o acontecimiento procedente de fuentes externas o internas que afectan a la consecución de objetivos y puedan tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez”. (Pág. 28)

Los eventos de signo negativo constituyen riesgos que impiden la creación de valor o disminuir su valor existente mientras los eventos con impacto positivo representa oportunidades que refuerzan la creación de valor o su conservación. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

### 2.2.4.1 Definición de Oportunidad

“Oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos”. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 28)

### 2.2.4.2 Definición de Riesgo

“Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos”. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 28)

### 2.2.2.3 Tipos de Riesgo desde el Punto de Vista ERM

Desde el punto de vista de ERM (Enterprise Risk Management), los riesgos pueden clasificarse en una variedad de marcos de riesgo; las diferentes actividades operativas de las empresas, los cambios rápidos en las tecnologías de la información crean a la vez diferentes tipos de riesgos, pero se puede agrupar y clasificar para crear una guía de los riesgos que más afectan a las empresas.

ERM considera una clasificación útil la siguiente:

- **Riesgos Estratégicos.-** Son pérdidas ocasionadas por la formulación y aplicación de estrategias inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas y estructura, se pueden incluir el riesgo de reputación, riesgo de liderazgo y riesgo de cambio de las necesidades del cliente. (Estupiñán, 2007, citado en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)
- **Riesgos Operacionales.-** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos o personas que participan en dichos procesos. Entre los riesgos operacionales se mencionan a los riesgos de fraude que pueden cometer el personal, los cuales deben tener vital importancia dentro

de un modelo de Gestión de Riesgo. (Estupiñán, 2007, citado en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

- **Riesgos Financieros.-** Son riesgos que afectan la parte económica y financiera de la empresa. Incluye riesgos de volatilidad en moneda, tasas de interés y productos, riesgo crediticio, riesgo de liquidez y riesgo de mercado. (Estupiñán, 2007, citado en Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)
- **Riesgos de Entorno.-** Riesgos externos que pueden afectar a una empresa; comprende elementos como el país donde se encuentra ubicada, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector económico al que pertenece, condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. Riesgos naturales como desastres naturales y riesgos asociados al país como riesgos país, terrorismo, entre otros. (Quijano, 2011)

### **2.2.5 Beneficios de COSO ERM**

Es importante entender claramente que ERM no libera de riesgos a una organización, ya que ninguna empresa se encuentra libre de la presencia de

riesgos; sin embargo, la Gestión de Riesgos permite operar eficazmente en un ambiente de incertidumbre<sup>4</sup> y con exposición a los riesgos.

A continuación se mencionaran los beneficios de aplicar COSO ERM:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos empresariales
- Crea mayor enfoque de la gerencia, en asuntos de importancia relativa
- Menos sorpresas y crisis
- Mayor enfoque interno, en hacer lo correcto en la forma correcta
- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales;
- Identificar y administrar riesgos empresariales a lo largo de toda la empresa;
- Toma ventaja de las oportunidades

### 2.3 ESTRUCTURA COSO ERM

A continuación se muestra el esquema general de la relación entre los objetivos y los componentes en una matriz tridimensional, llamado “cubo COSO ERM”.

---

<sup>4</sup> Expresión que manifiesta el grado de desconocimiento, falta de seguridad, confianza o de certeza sobre una condición futura.

**Gráfico 15: Cubo COSO ERM**

**Fuente:** Marco Integrado COSO ERM

**Elaborado por:** COSO

### 2.3.1 Objetivos Empresariales

ERM propone cuatro categorías de objetivos que fluyen en cascada en toda la entidad, los cuales son:

- 1) Objetivos Estratégicos
- 2) Objetivos Operativos
- 3) Objetivos de Reporte
- 4) Objetivos de Cumplimiento

La Gestión de Riesgos proporcionará seguridad razonable en la consecución de los objetivos empresariales ya que pueden presentarse eventos adversos que no siempre se encuentren bajo el control de la entidad y puedan afectar considerablemente en su consecución.

### 2.3.2 Componentes de COSO ERM

COSO & PriceWaterhouseCoopers en el Resumen Ejecutivo sobre Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (2004) menciona que la Gestión de Riesgos consta de 8 componentes interrelacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la alta gerencia conduce la organización, convirtiéndose en un proceso integrador, dinámico y permanente.

Los ocho componentes se describen a continuación:

#### 2.3.2.1 Ambiente Interno de Control

El ambiente interno constituye la base de todos los componentes de la Gestión de Riesgos, proporciona disciplina y una estructura adecuada dentro de las organizaciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 39)

Factores que contempla el ambiente interno de control:

- 1. Filosofía de Gestión de Riesgos.-** La filosofía de Gestión de Riesgos es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que una organización contempla el riesgo en todas sus actividades. Este elemento es uno de los más importantes para un manejo eficiente de los riesgos, ya que es la manera como los empleados visualizan al riesgo y del cual

dependerá una toma de decisiones efectiva. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 40)

**2. Consejo de Administración/Dirección.-** La dirección de una compañía desempeña el rol más importante dentro de un sistema de gestión de riesgos ya que será considerado como un ente de guía y control. Deben contar con una adecuada experiencia directiva, técnica, junto con una mentalidad para llevar a cabo sus actividades de supervisión. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 41)

**3. Integridad y valores éticos.-** La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ámbito de interno de una entidad y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de la gestión de riesgos. Es fundamental que una empresa presente normas que guíen el comportamiento de los empleados en la organización; una fuerte cultura corporativa es primordial para que los funcionarios en todos los niveles puedan optar por correctas decisiones basadas en riesgos. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 41)

- 4. Compromiso de competencia profesional.-** La competencia refleja los conocimientos y habilidades necesarias para la realización de tareas y el cumplimiento de las mismas. La dirección establece los niveles de competencia para tareas concretas y los transforma en conocimientos y habilidades requeridas. Los conocimientos y las habilidades necesarias podrán a su vez depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia de los empleados. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 43)
  
- 5. Estructura Organizativa.-** La estructura administrativa de una empresa proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar o monitorear sus actividades. Una estructura organizativa relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad, además del establecimiento de líneas adecuadas de información. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 44)
  
- 6. Asignación de autoridad y responsabilidad.-** La asignación de autoridad y responsabilidad implica el punto hasta el que los individuos o equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar temas y resolver problemas, así como los límites máximos de dicha autoridad. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 44)

**7. Políticas y prácticas de recursos humanos.-** Las prácticas de recursos humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación, capacitación, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia esperadas. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 45)

#### 2.3.2.2 Establecimiento de Objetivos

ERM, asegura que la gerencia cuente con un adecuado proceso para definir y establecer objetivos alineados a la razón de ser de la empresa. La identificación de objetivos debe realizarse como requisito previo a la identificación de riesgos que eventualmente puedan afectar su consecución, etapa en la cual debe participar diferentes miembros de la organización y por supuesto deben estar avalados por la más alta dirección de la empresa. (COSO ERM, 2004, págs. 47-53)

Factores que contemplan el componente establecimiento de objetivos:

**1. Objetivos estratégicos.-** Metas de alto nivel, alineados con la misión y visión de la empresa. Reflejan la elección de la alta dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos

de interés. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 48)

- 2. Objetivos operacionales.-** Relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización e incluyen objetivos, cumplimiento de metas, rentabilidad y la salvaguardia de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 49)
- 3. Objetivos de reporte.-** Son aquellos relacionados con la eficacia del proceso de preparación de información y la fiabilidad que ella contenga proporcionado a la dirección datos seguros y completos; incluyen elaboración de información interna y externa y pueden involucrar información financiera o no financiera. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 50)
- 4. Objetivos de cumplimiento.-** Están relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables. Estos requisitos pueden referirse al mercado, precios e impuestos, medioambiente, bienestar de los empleados y comercio exterior. Las leyes y normas a aplicarse establecen pautas mínimas de conducta, que la empresa considera dentro de sus objetivos de

cumplimiento. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 50)

**5. Riesgo Aceptado.-** Riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir en su búsqueda de valor, es decir el nivel de pérdida o daño considerado aceptable y el cual no afectara significativamente a las condiciones de la empresa. Este término es considerado en el establecimiento de la estrategia y objetivos que intenta alcanzar la empresa. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 52)

**6. Tolerancia al riesgo.-** Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptados de desviación relativa a la consecución de objetivos; operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección de la organización una mayor confianza en que la empresa permanece dentro de su nivel de riesgo aceptado, y a su vez, proporciona una seguridad más elevada de la que la entidad alcanza sus objetivos. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 53)

### 2.3.2.3 Identificación de eventos

La dirección debe identificar los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determinar si representan oportunidades o

riesgos que pueden afectar negativamente a la empresa durante sus procesos de implementación de estrategias y alcanzar sus objetivos con éxito.

La identificación de riesgos está considerada como una de las etapas más importantes de la gestión de riesgos, la intención es generar una amplia lista de eventos que podrían afectar a cada elemento de la estructura establecida en el sistema. La identificación debe incluir todos los riesgos internos o externos, estén o no bajo control de la organización. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004)

Factores que se contemplan:

- 1. Factores Internos y Externos.-** Son mucho los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implementación de la estrategia y la consecución de los objetivos. Como parte de la Gestión de Riesgos, la dirección debe reconocer la importancia de entender sus factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 56)

**Tabla 4: Eventos – Factores**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>
<b>Económicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Competencia</li> <li>• Fusiones/Adquisiciones</li> </ul>	<b>Infraestructura:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de activos</li> <li>• Capacidad de activos</li> <li>• Acceso al capital</li> <li>• Complejidad</li> </ul>
<b>Medioambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía</li> <li>• Catástrofes Naturales</li> <li>• Desarrollo Sostenible</li> </ul>	<b>Personal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del personal</li> <li>• Actividad fraudulenta</li> <li>• Seguridad e higiene</li> </ul>
<b>Políticos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de gobierno</li> <li>• Legislación</li> <li>• Políticas publicas</li> <li>• Regulación</li> </ul>	<b>Procesos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Proveedores/Clientes</li> </ul>
<b>Sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Comportamiento del consumidor</li> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> <li>• Privacidad</li> <li>• Terrorismo</li> </ul>	<b>Tecnología:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad de datos</li> <li>• Disponibilidad de datos y sistemas</li> <li>• Selección de sistemas</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>

**Fuente:** COSO ERM – Marco Integrado

**Elaborado por:** COSO

- 2. Metodologías y técnicas de identificación de eventos.-** La dirección deberá utilizar diferentes técnicas para identificar posibles factores que afecten al logro de los objetivos de la organización.

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 57)

Las herramientas o técnicas utilizadas para identificar eventos son: inventario de eventos, talleres y grupos de trabajos dirigidos, entrevistas, cuestionarios y encuestas, juicios basados en la experiencia y en registros, análisis de flujos de procesos, análisis FODA, brainstorming y seguimiento de datos de eventos de pérdidas.

**3. Categorías de eventos.-** Mediante la agrupación de posibles eventos con características similares, la administración puede determinar con mayor precisión las oportunidades y los riesgos; algunas empresas clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos, esto puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de portafolio de riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 60)

#### 2.3.2.4 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es descrito por COSO ERM como el núcleo del sistema de riesgos, permite a la compañía entender el impacto final que puede resultar de la ocurrencia de un riesgo identificado y su influencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos. (Committee

of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 63)

Comprende los siguientes factores:

- 1. Riesgo Inherente y Residual.-** Es necesario considerar dos tipos de riesgos que se pueden presentar en todas las operaciones de la organización: inherentes y residuales.

COSO (2004) define a “Riesgo Inherente como riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de este se efectúen en su interior”.

COSO (2004) define a “Riesgo Residual como un riesgo que resulta después de que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente”.

- 2. Estimación de Probabilidad e Impacto.-** La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

COSO (2004) define a **probabilidad** como la posibilidad de ocurrencia. Puede ser medida con criterios de frecuencia o según la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo. Se debe establecer según el criterio del responsable cual considera que sea la probabilidad de que este se presente. La probabilidad debe calificarse como: baja, menor, media, mayor, alta.

COSO (2004) define a **impacto** como consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se debe indicar cual se considera el impacto en caso de que se presente el riesgo si el impacto es: Mínimo, bajo, moderado, severo, catastrófico.

**3. Metodologías y técnicas.-** La metodología de evaluación de riesgos de una organización consiste en la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 67)

- **Técnicas Cualitativas:** Utiliza escalas descriptivas o formatos de palabras para evaluar cada evento de riesgo describiendo la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. El análisis cualitativo se utiliza: (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 67)

- 1) Como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado.
- 2) Cuando el nivel de riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo para un análisis estadístico más completo.
- 3) Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

- **Técnicas Cuantitativas:** Utiliza datos numéricos o estadísticos, en vez de escalas descriptivas, para las consecuencias, además

de las probabilidades. Esta técnica brinda una base más sólida para la toma de decisiones, sin embargo la calidad del análisis dependerá de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados por los expertos.

#### 2.3.2.5 Respuestas al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la gerencia determina cómo responder ante ellos, eligiendo entre las estrategias respuestas alternativas que pueden ser: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 71)

Comprende los siguientes factores:

- 1. Identificación de las respuestas al riesgo.-** Para los riesgos significativos, una entidad considera las respuestas posibles dentro de una gama de opciones las cuales son:

**Tabla 5: Respuestas al Riesgo**

<b>Evitar</b>	Se toman acciones de modo de retirar las actividades que generan riesgo o decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.
<b>Mitigar</b>	Implica llevar a cabo (desarrollar y aplicar) acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
<b>Compartir</b>	Se toman acciones de modo que se reducirá el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo identificado.
<b>Aceptar</b>	No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

**Fuente:** COSO ERM – Marco Integrado

**Elaborado por:** Shirley Molina

**2. Evaluación de posibles respuestas.-** COSO ERM menciona que al determinar las respuestas a los riesgos, la dirección deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo, y que las opciones de respuesta estén alineadas con la tolerancia al riesgo y el riesgo aceptado de la entidad.
- ❖ Los costes y beneficios de las respuestas potenciales, ya que los recursos siempre presentan restricciones para las entidades.
- ❖ Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

- 3. Selección de respuestas.-** Una vez evaluados los efectos de las diferentes respuestas alternativas a los riesgos, la dirección debe seleccionar una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo, dentro de las tolerancias definidas, además de la relación costo beneficio. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 75)
- 4. Perspectiva de la cartera de riesgos.-** La gestión de los riesgos corporativos, requieren que los riesgos se consideren desde una perspectiva de la entidad y otra de cartera de riesgos, además permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de departamento como a nivel de la entidad.

Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan y permite determinar si el perfil de riesgo residual está acorde con su nivel de riesgo aceptado. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 75)

#### 2.3.2.6 Actividades de Control

Silva (citando a COSO ERM, 2004) menciona que las actividades de control consisten en políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. Aseguran que se tomen

las medidas necesarias para afrontar los riesgos que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. (Pág. 48)

Las actividades de control, están presentes en todos los procesos de la empresa, niveles y funciones correspondientes. Comprenden los siguientes factores:

- 1. Integración con la respuesta al riesgo.-** Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias que se aplicarán para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.
  
- 2. Tipos de actividades de control.-** A menudo, las organizaciones ponen en marcha una combinación de controles para tratar las correspondientes respuestas a los riesgos. Las actividades de control incluyen controles como:

**Tabla 6: Tipos de actividades de control**

<b>Controles Preventivos</b>	Diseñado para prevenir resultados indeseables, además de frenar transacciones antes de su ejecución y reducir la posibilidad de que se presenten.
<b>Controles de Detección</b>	Diseñado para detectar hechos indeseables, detecta la manifestación ocurrida de un hecho.
<b>Controles Correctivos</b>	Diseñado para corregir los efectos de un hecho indeseable, corrige las causas del riesgo que se detecta.
<b>Controles Manuales</b>	Realizado por 1 o más personas, los cuales no requieren sistemas de información ni computación.
<b>Controles Automáticos</b>	Realizado por un sistema de información, los cuales carecen de participación humana.

**Fuente:** COSO ERM-Marco Integrado

**Elaborado por:** Shirley Molina

**3. Controles sobre los sistemas de información.-** Con una dependencia importante sobre los sistemas de información para operar una organización y alcanzar los objetivos de información y cumplimiento, hace falta controles sobre dichos sistemas. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 81)

#### 2.3.2.7 Información y Comunicación

La información se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, debe fluir en todas las direcciones dentro de la empresa. (Committe of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, págs. 85-92)

Comprende los siguientes factores:

- 1. Cultura de información.-** Es imprescindible que dentro de la organización se cuente con información periódica y pertinente para que puedan orientar sus acciones en consonancia con los demás hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilices individuales. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 86)
- 2. Herramientas de Supervisión.-** El principal objetivo de la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es constituirse en una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para la supervisión y el monitoreo de las actividades y procesos.
- 3. Sistemas estratégicos e integrados.-** El diseño de sistemas de información y adquisición de tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una organización y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr objetivos. (Committe

of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, pág. 87)

**4. Calidad de la información.-** La calidad de información generada por los sistemas es vital para la toma de decisiones de la entidad, así como para el control de las actividades que se ejecutan. La información debe ser oportuna para dar una respuesta efectiva y planes de acción correctos.

**5. Comunicación interna y externa.-** La comunicación es inherente en los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar tanto al personal información clara y oportuna para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades, así como a sus usuarios información significativa sobre las operaciones de la organización. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, págs. 90-92)

#### 2.3.2.8 Monitoreo

La totalidad de la Gestión de Riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, págs. 93-95)

Comprende los siguientes factores:

1. **Evaluaciones independientes.**- Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y procesos.
2. **Actividades de supervisión permanente.**- Actividades de monitoreo que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.

### **2.3.3 Relación entre objetivos y componentes**

La relación entre los objetivos y componentes propuestos por COSO ERM es indispensable para conseguir armonía dentro de una gestión, cada componente otorgará a la organización los fundamentos esenciales para que pueda alcanzar los objetivos planteados.

## **2.4 LIMITACIONES COSO ERM**

La administración de riesgos corporativos proporciona grandes ventajas a las organizaciones, pero a su vez también presenta limitaciones a pesar de ser considerado un proceso eficaz y efectivo que ayuda a la gerencia al cumplimiento de sus objetivos.

#### Factores Limitantes de COSO ERM:

- Juicios
- Fracasos
- Transgresión gerencial
- Confabulación
- Costos vs beneficios.

#### 2.5 ROLES Y RESPONSABILIDADES COSO ERM

La Gestión de Riesgos es efectuada por todas las partes implicadas, cada una con responsabilidades importantes. El consejo de administración, la dirección, los auditores internos y otro personal, todos hacen importantes contribuciones a la gestión de riesgos. La inclusión de todo el personal de la organización es indispensable para una buena gestión y el desempeño de cada uno debe estar guiado bajo directrices y protocolos previamente establecidos que garanticen su eficiencia y efectividad. Algunos terceros, como clientes, proveedores, empleados, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la Gestión de Riesgos, aunque no son responsables de su eficiencia en la entidad ni forman parte de ella ayudan a la entidad a conseguir sus objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, págs. 101-109)

## 2.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

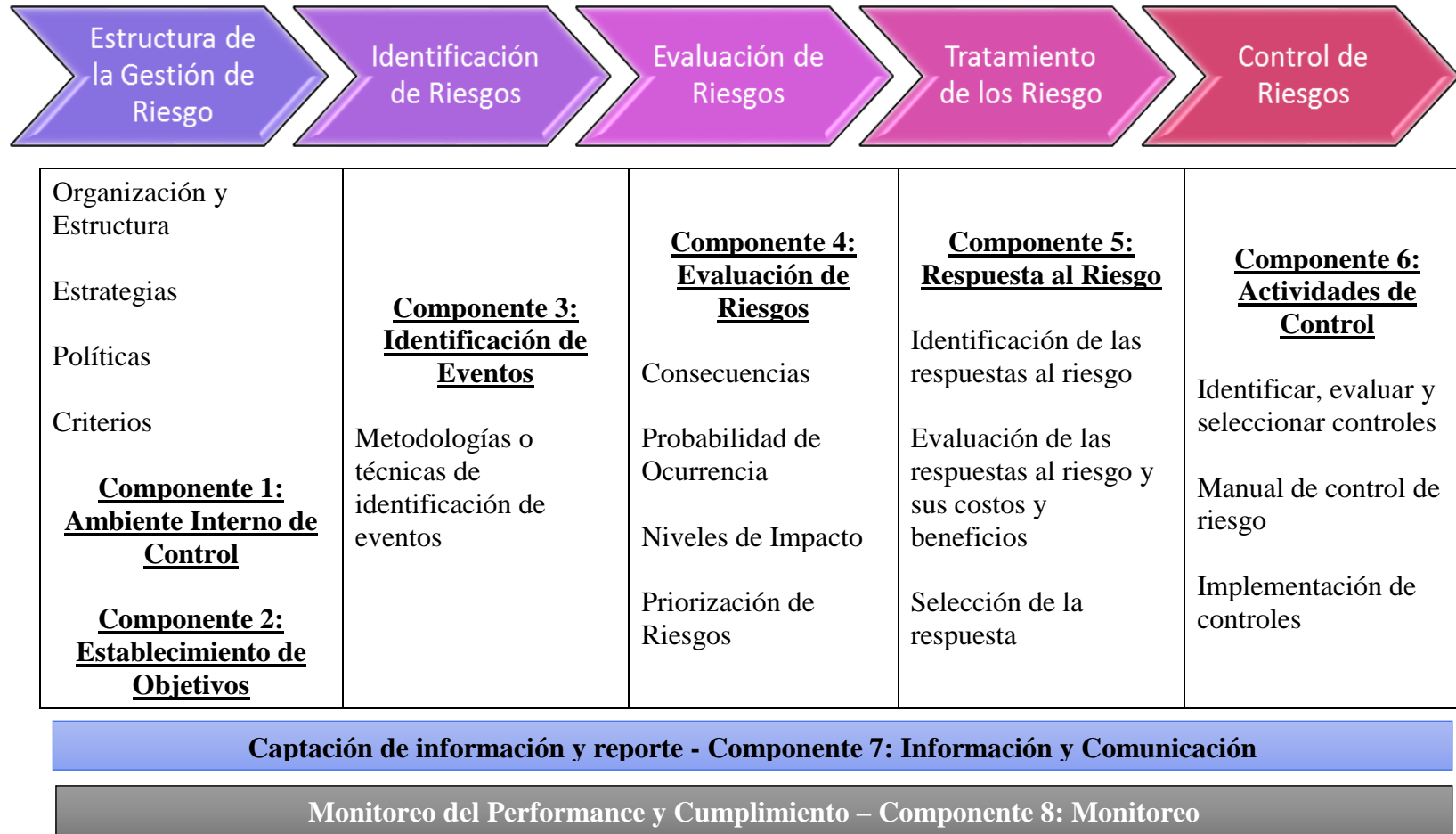
Un Sistema de Gestión de Riesgos posibilita una mejora continua en el proceso de toma de decisiones en el cual se puede identificar oportunidades, así como evitar o mitigar pérdidas y la afectación al cumplimiento de los objetivos empresariales.

El Sistema de Gestión de Riesgos que se propondrá a la empresa OG Distribuciones reunirá los factores más relevantes de los 8 componentes de COSO ERM agrupados en 7 pasos que fundamentarán su aplicación. Los pasos del Sistema de Gestión de Riesgos serán:

- 1) Estructura de la Gestión de Riesgo
- 2) Identificación de Riesgos
- 3) Evaluación de Riesgos
- 4) Tratamiento de los Riesgos
- 5) Control de los Riesgos
- 6) Captación de información y reporte
- 7) Monitoreo del Performance y Cumplimiento

A continuación se presenta la metodología a utilizar, el siguiente esquema permite tener una visión clara de la estructura de la propuesta de modelo de Sistema de Gestión de Riesgos bajo COSO ERM:

**Gráfica 16: Metodología de Gestión de Riesgos según COSO ERM**



**Fuente:** COSO ERM  
**Elaborado por:** Shirley Molina

### **2.6.1 Estructura de la Gestión de Riesgo**

El primer paso del modelo de Sistema de Gestión de Riesgo se fundamenta en los 2 primeros componentes de COSO ERM N° 1 - Ambiente Interno de Control y N° 2 - Establecimiento de Objetivos. Al estructurar un sistema se busca definir las estrategias, organización y políticas a seguir para una efectiva gestión de riesgos.

### **2.6.2 Identificación de Riesgos**

Considerado el paso 2 de un sistema el cual está relacionado con el componente N° 3 de COSO ERM - Identificación de Eventos. En el presente paso se describe las técnicas o herramientas que permita a OG Distribuciones detectar los riesgos que afecten en la consecución de los objetivos.

### **2.6.3 Evaluación de Riesgos**

Incluye el componente N° 4 de COSO ERM - Evaluación de Riesgos. Se considera un paso de suma relevancia dentro de la Gestión de Riesgos, se establecen parámetros claves de evaluación, además de asignarse criterios cualitativos y cuantitativos en caso de ser considerados necesarios para calificar los riesgos.

#### **2.6.4 Tratamiento de los Riesgos**

Compuesto por el componente 5 de COSO ERM - Respuestas a los Riesgos. En este paso se busca establecer acciones ante los riesgos identificados y evaluados en los pasos antes mencionados.

#### **2.6.5 Control de los Riesgos**

Relacionado con el componente N° 6 de COSO ERM - Actividades de Control y es donde se revisan las actividades de identificación, evaluación, selección e implementación de controles para los riesgos identificados.

#### **2.6.6 Captación de información y reporte**

Relacionado con el componente N° 7 de COSO ERM - Información y Comunicación. En este paso se deben definir mecanismos de cómo manejar la información del sistema y cómo debe ser comunicada en cada uno de sus niveles para que cumpla con sus propósitos y se tomen acciones oportunas.

#### **2.6.7 Monitoreo del Performance y Cumplimiento**

Fundamentado en el componente N° 8 de COSO ERM - Monitoreo. Es de vital importancia establecer mecanismos de monitoreo de la con el objetivo de asegurarse y supervisar el buen funcionamiento de cada uno de los componentes que conforman el modelo de Gestión de Riesgos.

### **3. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA EN BASE A COSO ERM**

En el presente capítulo se realizará un diagnóstico de la empresa OG Distribuciones que permita determinar su situación actual frente a los 8 componentes propuestos por COSO ERM, evaluando el nivel de conocimiento y grado de implantación que puede tener la empresa sobre la Gestión de Riesgos. Este análisis será tomado como soporte para la elaboración de la propuesta de un modelo de Gestión de Riesgos que será diseñado con el fin de mitigar las deficiencias detectadas.

COSO ERM propone un modelo de Gestión de Riesgos integro que involucre todos los procesos considerando a todas las áreas de la empresa como un todo, cuya efectividad dependerá del cambio y mejoramiento de todas las áreas o departamentos, razón por la cual, el presente análisis no se lo realizará únicamente al área de cobranza, se efectuará un diagnóstico con visión a detectar deficiencias presentadas en toda la empresa y poder sugerir un modelo que permita cambiar su sistema empresarial.

Para determinar la situación actual de la empresa se programó reuniones con el personal administrativo y por medio de entrevistas con el personal se obtuvo la información necesaria para evaluar la aplicación de los 8 componentes en la empresa.

## 3.1 AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

**Tabla 7: Situación Actual – Ambiente de Interno de Control**

<b>3.1.1 Situación actual de la filosofía de riesgos en OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	El componente ambiente de control se ve gravemente afectado y debilitado por la falta de implementación de documentos formales dentro de la empresa que regule cada una de las operaciones del negocio y guíen las actividades diarias que realizan los empleados.	<b>X</b>	
<b>2</b>	OG Distribuciones no refleja ningún tipo de consideración de riesgo dentro de las actividades y procesos que ejecuta; no cuenta con una filosofía de riesgo implementada dentro de su cultura organizacional.	<b>X</b>	
<b>3</b>	La empresa no cuenta con una planificación estratégica apropiada para dirigir todos los recursos de la empresa y poder alcanzar sus objetivos.	<b>X</b>	
<b>4</b>	El proceso de planificación actual podría a futuro afectar a las operaciones de la empresa, motivo por el que es necesario realizar cambios dentro de la organización de OG Distribuciones.	<b>X</b>	
<b>5</b>	Cuando la filosofía de riesgo esté bien desarrollada, aceptada y entendida por el personal y aplicada, la empresa estará en posición de gestionar efectiva y eficazmente sus riesgos.	<b>X</b>	

<b>3.1.2 Situación actual de riesgo aceptado en OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	OG Distribuciones al plantear sus estrategias y objetivos no toma en cuenta los niveles de riesgo que estará dispuesta a asumir para el cumplimiento de las mismas; no realiza un análisis detallado de los riesgos asociados que pueden presentarse durante la ejecución de cada uno de los procesos.	<b>X</b>	
<b>2</b>	Debido al desconocimiento que tiene la empresa sobre riesgos no se ha podido establecer parámetros de aceptación de eventos negativos dentro de los procesos; sin una definición formal sobre niveles aceptables o inaceptables no es posible para OG Distribuciones determinar aquellos eventos que necesitan acciones preventivas debido a sus impactos desfavorables de aquellos eventos que en ocasiones puedan pasar desapercibidos.	<b>X</b>	
<b>3.1.3 Situación actual del Consejo de Administración/Dirección de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	OG Distribuciones se encuentra dirigida por el gerente general quien es considerado la máxima autoridad dentro de la empresa. Como autoridad realizada todas las actividades de dirección, organización, control y supervisión de los procesos que se ejecutan en la empresa.		<b>X</b>
<b>2</b>	Todos los empleados de la empresa reconocen que el crecimiento de la misma se debe a sus habilidades de dirección y organización. Cuenta con la experiencia directiva necesaria para controlar la empresa y dirigir todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.		<b>X</b>

<b>3.1.3 Situación actual del Consejo de Administración/Dirección de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>3</b>	Participa cada uno de los procesos de la empresa y domina todos los aspectos relacionados a su funcionamiento, lo que le permite identificar claramente eventos adversos que puedan afectar su eficiencia, así como oportunidades de mejora que aporten mayor valor a sus actividades.		<b>X</b>
<b>4</b>	Dentro de su administración permite el aporte de ideas de sus empleados creando un ambiente participativo dentro de la empresa, pero estas ideas son receptadas únicamente como sugerencias que no deben ir en contra de su mentalidad de dirección, ya que la toma de decisiones es una función exclusiva del gerente general.		<b>X</b>
<b>3.1.4 Situación actual de la integridad y valores éticos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	La empresa se preocupa por inculcar valores y principios éticos a todos sus empleados. Estos son comunicados por medio del reglamento interno de trabajo que es entregado a todos los empleados y la página web a la cual tiene acceso todos sus usuarios.		<b>X</b>
<b>2</b>	OG Distribuciones vela por la práctica de valores dentro del ámbito interno de la empresa, lo que le permite asegurar el comportamiento y actitud que tendrá cada uno al ejecutar sus tareas externamente, es decir el trato que tendrá con sus clientes y proveedores.		<b>X</b>

<b>3.1.4 Situación actual de la integridad y valores éticos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>3</b>	La gerencia ha propiciado un ambiente basado en la confianza para todos sus empleados, clientes y proveedores debido a la integridad y valores demostrados.		<b>X</b>
<b>3.1.5 Situación actual del compromiso de competencia de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	La empresa busca que sus empleados cuenten con las competencias necesarias para realizar sus actividades; considera que a través de un personal capacitado puede efectuar todas sus tareas con mayor eficiencia y eficacia.		<b>X</b>
<b>2</b>	De acuerdo al giro de negocio de la empresa, el personal tiene definidas cada una de sus funciones y sus esfuerzos están guiados a desarrollar únicamente la actividad para la que fueron contratados.	<b>X</b>	
<b>3</b>	A pesar de que cada empleado conoce de sus responsabilidades, la gerencia siempre se encuentra pendiente de capacitar a todos sus empleados por igual independientemente de su labor, considerando que el tipo de capacitación será diferente en cada una de las áreas.		<b>X</b>
<b>4</b>	Para la capacitación y formación de los empleados que conforma el departamento de ventas cuenta con la ayuda de sus proveedores, quienes al igual que la empresa buscan la preparación del personal y que el mismo disponga de un alto nivel de conocimiento.		<b>X</b>

<b>3.1.6 Situación actual de la estructura administrativa y asignación de autoridades y responsabilidades dentro de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	OG Distribuciones no cuenta con una estructura administrativa formal y claramente definida. El personal considera al tipo de organización como su mayor debilidad, ya que a pesar de que cada departamento cuenta con sus respectivos jefes de área al momento de tomar decisiones el gerente general es el único que posee esta función.	<b>X</b>	
<b>2</b>	Dentro de la empresa el nivel gerencial realiza la mayor parte de actividades de la empresa desde la planificación, dirección, control y supervisión hasta las actividades operativas. Considera que participando en todos los procesos de la empresa tendrá más control de la misma y minimizará las posibilidades de que puedan presentarse eventos que causen pérdidas a la empresa.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Todas las autorizaciones y aprobaciones dan el nivel gerencial, razón por la que no se considera que exista asignación de autoridades y responsabilidades.	<b>X</b>	
<b>4</b>	El nivel de mandos medios cuentan con los conocimientos necesarios para tomar decisiones en la empresa pero por decisión del gerente todos los eventos deben ser oportunamente informados sino será considerada una falta grave dentro de la organización.		<b>X</b>
<b>5</b>	Toda información es comunicada y difundida por medio del gerente general, por lo que se puede determinar que no existen líneas adecuadas de comunicación.	<b>X</b>	

<b>3.1.6 Situación actual de la estructura administrativa y asignación de autoridades y responsabilidades dentro de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>6</b>	OG Distribuciones no cuenta con un departamento dedicado solo a la gestión de recursos humanos; para realizar cada uno de los procedimientos participa el gerente general y el jefe administrativo en conjunto.	<b>X</b>	
<b>3.1.7 Situación actual de los estándares de recursos humanos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	Para la empresa su personal es un recurso sumamente importante dentro de la empresa. Reconoce que sin la labor de sus empleados no podría cumplir sus metas y objetivos.		<b>X</b>
<b>2</b>	Brinda un ambiente de trabajo agradable, placentero guiado a través de la confianza a su personal, consiente que son quienes agregan valor a sus productos.		<b>X</b>
<b>3</b>	Los proveedores colaboran en el proceso de formación y capacitación de su personal, su ayuda complementa a la gestión realizada por la empresa.		<b>X</b>

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

El primer componente de COSO ERM Ambiente Interno de Control es considerado como la base del proceso de Gestión de Riesgos debido a su alta influencia en los otros componentes, sin embargo dentro de OG Distribuciones este componente se ve gravemente afectado por la falta de procesos y herramientas formales.

## 3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

**Tabla 8: Situación Actual – Establecimiento de Objetivos**

<b>3.2.1 Situación actual del establecimiento de objetivos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	La empresa cuenta con objetivos que dirigen sus esfuerzos para la realización de sus actividades, los cuales no se encuentran formalmente establecidos a nivel de empresa.	<b>X</b>	
<b>2</b>	Para OG Distribuciones el principal objetivo es la misión y visión, ya que refleja todos los aspectos que desea conseguir, sin embargo no ha sido difundida a través de todos los departamentos que conforma la empresa, la mayor parte de sus empleados desconocen su misión y visión, motivo por lo que se puede determinar que las intenciones de su personal no están alineadas a los objetivos de la distribuidora.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Los objetivos de la empresa básicamente se enfocan en incrementar las ventas, disminuir gastos, mantener stock adecuados de inventario, proteger todos los recursos de la distribuidora y presentar informes financieros íntegros a los entes de control, pero las estrategias adecuadas para garantizar su cumplimiento no han sido claramente estructuradas y comunicadas.	<b>X</b>	

<b>3.2.1 Situación actual del establecimiento de objetivos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>4</b>	Dentro de sus objetivos no cuenta con una clasificación establecida, ni determina objetivos para cada uno sus departamentos. Estos deben limitarse a realizar única y exclusivamente las funciones que han sido determinadas para cada uno.	<b>X</b>	
<b>5</b>	Los objetivos de OG Distribuciones son establecidos por la gerencia, sin embargo rara vez evalúa los niveles de cumplimiento.	<b>X</b>	
<b>6</b>	Los objetivos no son cuantificables ni se establecen tiempos de cumplimiento, son muy flexibles y formulados de manera general, lo cual afecta a la planificación de la empresa.	<b>X</b>	
<b>7</b>	El conocimiento sobre riesgo aceptado por parte de la empresa es nulo, aspecto que indica que este factor no es tomado en cuenta dentro de su formulación.	<b>X</b>	
<b>8</b>	Todos los objetivos de la empresa no están alineados unos con otros, es decir, no soportan su funcionamiento.	<b>X</b>	
<b>9</b>	Al no contar con un proceso de establecimiento de objetivos adecuado, la empresa no puede implementar un sistema de gestión de riesgos efectivo y afectará sustancialmente al desarrollo de los otros elementos.	<b>X</b>	

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

## 3.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Tabla 9: Situación Actual – Identificación de Eventos

<b>3.3.1 Situación actual de identificación de eventos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	La empresa reconoce la importancia de identificar riesgos en cada uno de sus procesos, pero al no contar con políticas y procedimientos previamente diseñados es difícil tomar en cuenta factores que pueden afectar negativamente a la organización.	<b>X</b>	
<b>2</b>	OG Distribuciones identifica eventos negativos, ya que considera que debe establecer planes de acción solo a eventos que puedan ocasionar pérdidas.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Estos eventos negativos son identificados por el gerente general quien se encarga de analizarlos y mitigarlos de manera empírica.	<b>X</b>	
<b>4</b>	Gerencia identifica eventos tanto internos como externos, pero los planes de acción son únicamente tomados para los eventos internos que la empresa cree tener control.	<b>X</b>	
<b>5</b>	La empresa analiza los riesgos que se presentan pero nunca examina los factores que provocan dicho evento negativo.	<b>X</b>	
<b>6</b>	Si bien la empresa identifica riesgos, lo realiza de manera intuitiva, mas no basada en una metodología clara.	<b>X</b>	

<b>3.3.1 Situación actual de identificación de eventos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>7</b>	Como herramienta para identificar eventos realiza reuniones con los jefes de las áreas, el motivo de las reuniones no es específicamente con ese propósito, pero permiten identificar acontecimientos que afecten al desarrollo de sus actividades.		<b>X</b>
<b>8</b>	En estas reuniones no participa el personal operativo quienes son indispensables en la detección de riesgos, al ser quienes ejecutan a diario los diferentes procesos.	<b>X</b>	
<b>9</b>	Como otra herramienta de identificación mantiene reuniones con sus abogados quienes le ayudan y mantienen actualizada sobre cambios en leyes o regulaciones que puedan conllevar a riesgos potenciales.		<b>X</b>
<b>10</b>	Dentro del proceso de identificación de riesgos, la empresa cuenta con la participación de los proveedores, quienes junto a la distribuidora realizan análisis de cambios en el mercado que puedan afectar a las dos empresas.		<b>X</b>
<b>11</b>	Los riesgos relacionados al recurso humano, su comportamiento, y dependencia no son identificados adecuadamente debido a la falta de equipo de talento humano que efectuó estas actividades, las cuales deberían llevarse a cabo al ser considerado el personal como uno de los recursos más importantes.	<b>X</b>	

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

## 3.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

**Tabla 10: Situación Actual – Evaluación de Riesgos**

<b>3.4.1 Situación actual de la evaluación de riesgos de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	La empresa evalúa sus riesgos determinando únicamente el impacto económico que podría traer consigo en caso de presentarse.	<b>X</b>	
<b>2</b>	OG Distribuciones no cuenta con una metodología definida para evaluar los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia ni impacto.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Todas las evaluaciones efectuadas no son documentadas, aspecto que dificulta en la realización de evaluaciones más profundas y específicas y aplicación de técnicas de análisis.	<b>X</b>	
<b>4</b>	Al no conocer sus niveles de riesgo aceptado la empresa no puede establecer una valoración ni priorización adecuada de los riesgos a ser tratados, limitando a OG Distribuciones en la capacidad de aceptación y manejo de los riesgos significativos.	<b>X</b>	
<b>5</b>	Debido a la falta de formalización del proceso de evaluación de riesgos, no se puede esperar que las respuestas tomadas sean correctas y no afecten al cumplimiento de los objetivos.	<b>X</b>	

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

Este proceso al ser considerado el aspecto medular dentro de la gestión de riesgos es indispensable que se empleen planes de acción inmediatos y oportunos.

### 3.5 RESPUESTA AL RIESGO

**Tabla 11: Situación Actual – Respuesta de Riesgos**

<b>3.5.1 Situación actual de la respuesta al riesgo de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	Dado que la identificación de eventos y la evaluación de riesgos son procesos prácticamente nulos, es decir, no se ejecutan de manera correcta, se puede deducir que las respuestas dadas no son fundamentadas y aplicadas razonablemente.	<b>X</b>	
<b>2</b>	Para el proceso de respuesta o tratamiento a los riesgos tampoco se ha diseñado o establecido ninguna metodología ni se analizan acciones preventivas que eviten o reduzcan el impacto significativo de eventos negativos.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Dentro de las estrategias de respuesta a los riesgos que se han presentado en la empresa se encuentran únicamente evitar y aceptar de acuerdo su impacto económico.	<b>X</b>	
<b>4</b>	La empresa realiza un análisis detenido para definir estrategias que permitan dar respuesta a los riesgos identificados, basándose en conocimientos técnicos y profesionales.		<b>X</b>

<b>3.5.1 Situación actual de la respuesta al riesgo de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>5</b>	<p>La empresa al tomar decisiones analiza los costos y beneficios que trae consigo cada una de las respuestas.</p> <p>La empresa no está dispuesta asumir un mayor riesgo a pesar de que los beneficios a obtener sean realmente significativos.</p> <p>El gerente general a la hora de tomar decisiones es muy conservador, analiza exhaustivamente todas las posibilidades presentadas y el costo beneficio de cada alternativa.</p>	<b>X</b>	

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

**Elaborado por:** Shirley Molina

### 3.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

**Tabla 12: Situación Actual – Actividades de Control**

<b>3.6.1 Situación actual de las actividades de control de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	Las actividades de control se fundamentan básicamente en todas las políticas y procedimientos que afecten directa o indirectamente a la empresa y permiten reducir los riesgos a los que se enfrenta cada una de las actividades que se realiza.	<b>X</b>	

<b>3.6.1 Situación actual de las actividades de control de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
	Al no contar con estas herramientas de control la empresa se encuentra expuesta a mayores riesgos, los cuales pueden ocasionar grandes pérdidas, ya que estos son detectados una vez sucedidos.		
<b>2</b>	<p>La empresa a pesar de no tener políticas y procedimiento formalmente establecidos realiza varias actividades de control generales para cada uno de sus procesos como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomas físicas de inventarios.</li> <li>• Controles periódicos de la calidad de los productos.</li> <li>• Análisis de antigüedad de cartera.</li> <li>• Reuniones diarias con vendedores.</li> <li>• Conciliaciones bancarias.</li> <li>• Supervisión permanente y participación en todas las actividades de la empresa por parte del gerente general.</li> <li>• Autorizaciones y aprobaciones.</li> </ul>		<b>X</b>
<b>3</b>	La distribuidora integra actividades de control con la finalidad de prevenir riesgos y estos una vez detectados solo se busca darles un tratamiento adecuado, sin identificar controles que aseguren que las respuestas se lleven de manera adecuada y oportuna, para evitar que pueda presentarse nuevamente.	<b>X</b>	

<b>3.6.1 Situación actual de las actividades de control de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>4</b>	El gerente general considera que participando en la mayor parte de los procesos puede estar propenso a menos riesgos, supervisando y ejecutando actividades de control por sí solo.	<b>X</b>	
<b>5</b>	OG Distribuciones busca fomentar el ejercicio de buenas prácticas, valores y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad a generar una cultura de control interno.		<b>X</b>
<b>6</b>	La empresa no realiza un seguimiento de estas actividades, no cuenta con un equipo que verifique que se estén empleando las acciones correctas.	<b>X</b>	
<b>7</b>	Las actividades de control no son documentadas ni se han asignado responsables por área, falta una definición formal y procedimiento adecuado para esta actividad.	<b>X</b>	
<b>8</b>	Al no contar con una metodología de evaluación y tratamiento a los riesgos, el componente actividades de control se ve gravemente afectado.	<b>X</b>	

**Fuente:** Empresa "OG DISTRIBUCIONES"

**Elaborado por:** Shirley Molina

## 3.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**Tabla 13: Situación Actual – Información y Comunicación**

<b>3.7.1 Situación actual de los procesos de información y comunicación de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	Gerencia general se encarga de transmitir toda la información necesaria a sus empleados a través de reuniones periódicas.		<b>X</b>
<b>2</b>	La empresa no ha establecido procesos adecuados de transmisión de información dentro de cada uno de sus departamentos, es decir no cuenta con líneas de información y comunicación de acuerdo a los niveles jerárquicos con los que cuenta OG Distribuciones.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Sus empleados desde el nivel de apoyo deben informar todas sus actividades a gerencia, los mandos medios no pueden tomar decisiones sin tener la autorización o aprobación de gerencia.	<b>X</b>	
<b>4</b>	El que no existan líneas de autorización ni responsabilidades claras ha ocasionado que se presenten muchas demoras en la solución de problemas dentro de la empresa, motivos que provocan que la información no sea entregada de forma oportuna.	<b>X</b>	
<b>5</b>	La difusión de información sobre eventos negativos a todas las áreas de la empresa no se lleva a cabo de forma adecuada, se considera que estos problemas deben ser solucionados solo por la gerencia.	<b>X</b>	

<b>3.7.1 Situación actual de los procesos de información y comunicación de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>6</b>	La empresa cuenta con un sistema informático que permite obtener información confiable y oportuna. No todos los departamentos de la empresa tienen acceso al sistema, los cuales dependen directamente de la información que sea transmitida y los reportes entregados.	<b>X</b>	
<b>7</b>	El sistema antes mencionado permite a OG Distribuciones obtener informes íntegros sobre aspectos contables, los cuales pueden ser comunicados a todos sus usuarios. El procesamiento de datos es confiable y permite obtener resultados razonables de todos los procesos. Las interfaces de información del sistema permiten que toda la información siempre se encuentre disponible y sea utilizada cuando se necesite.		<b>X</b>
<b>8</b>	Como medio de comunicación la empresa cuenta con una página web que le permite proporcionar información a sus usuarios. A través de este medio la empresa puede mantener una comunicación tanto interna como externa.		<b>X</b>
<b>9</b>	Todos los documentos de información físicos son archivados por la empresa, con el fin que se encuentren disponibles para cualquier consulta o como respaldo de actividades realizadas.		<b>X</b>

**Fuente:** Empresa "OG DISTRIBUCIONES"

**Elaborado por:** Shirley Molina

## 3.8 MONITOREO

Tabla 14: Situación Actual – Monitoreo

<b>3.8.1 Situación actual de las actividades de monitoreo de OG Distribuciones</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Deb.</b>	<b>Fort.</b>
<b>1</b>	Gerencia general se encarga de todas las actividades de supervisión dentro de la empresa. Como ya se explicó en párrafos antes mencionados gerencia como su principal actividad de control la supervisión que efectúa en todos sus departamentos.		<b>X</b>
<b>2</b>	OG Distribuciones realiza únicamente actividades de supervisión permanentes, no efectúa evaluaciones de efectividad de sus procesos. Son evaluados solo cuando se han presentado eventos que han alertado a la administración.	<b>X</b>	
<b>3</b>	Dentro de la empresa no se han establecido procedimientos para efectuar evaluaciones a los controles empleados y verificar su correcto funcionamiento.	<b>X</b>	
<b>4</b>	La empresa no maneja reportes de deficiencias, instrumento que sería indispensable para realizar un monitoreo efectivo y oportuno.	<b>X</b>	

Fuente: Empresa “OG DISTRIBUCIONES”

Elaborado por: Shirley Molina

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa OG Distribuciones en base a COSO ERM y analizado cada uno de los componentes se identificaron fortalezas y debilidades que afectan notablemente a la Gestión de Riesgos.

En cuanto a las debilidades presentadas se procedió a calificar el nivel de significatividad de cada una bajo los siguientes criterios:

**Tabla 15: Niveles de Significatividad – Situación Actual**

<b>NIVEL DE SIGNIFICATIVIDAD</b>	
	Muy importante
	Significativa
	Baja

**Fuente:** Empresa “OG DISTRIBUCIONES”  
**Elaborado por:** Shirley Molina

A continuación se realizará el levantamiento de procesos de los dos ciclos principales de la empresa con la finalidad de detectar debilidades por la falta de un ambiente de control adecuado.

### 3.9 DEFICIENCIAS IDENTIFICADAS MEDIANTE RELEVAMIENTO DE PROCESOS

#### 3.9.1 Relevamiento Ciclo de Compras

**Tabla 16: Relevamiento de Procesos del Ciclo de Compras**

<b>DEPARTAMENTOS QUE PARTICIPAN:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia</li> <li>▪ Administrativo</li> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Logística</li> </ul>				

<b>3.9.1.1 PROCESO: TOMA FISICA DE EXISTENCIAS</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	Cada semana se realiza una toma física de inventario con el fin de obtener un detalle del stock de productos en bodega, el cual es conciliado con el detalle generado por el sistema.	Gerencia o auxiliar delegado junto un auxiliar de logística	<b>Detalle generado por el sistema</b>	<b>C1.</b> El departamento de logística no tiene autorizado el acceso al sistema contable, es considerado un departamento incomunicado que depende de las actividades que realiza otras áreas para efectuar sus tareas.
<b>2</b>	El detalle es entregado a la auxiliar de proveedores quien realiza ajustes en caso de presentarse diferencias; y con él determina su stock real.	Participantes de la toma física	<b>n/a</b>	

<b>3.9.1.2 PROCESO: COMPRA</b>				
<b>a. Subproceso: Elaboración de la orden de pedido</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	Un ejecutivo de ventas representante del proveedor visita a la empresa cada 8 o 15 días para efectuar los pedidos de acuerdo a las necesidades de la distribuidora.	Proveedor	<b>n/a</b>	n/a
<b>2</b>	A través del sistema se verifica el stock de inventarios a la fecha y se revisa todos los pedidos realizados por los clientes.	Auxiliar de proveedores	<b>n/a</b>	n/a
<b>3</b>	Con el detalle generado y la información proporcionada el ejecutivo negocia con el gerente general, quien es el encargado de realizar todos los pedidos.	Ejecutivo del proveedor y gerencia	<b>n/a</b>	<b>C2.</b> Todas las decisiones de compra son tomadas por gerencia, existe falta de confianza hacia sus empleados, además de una falta de segregación de funciones, aspectos que causa demora en el proceso.
<b>4</b>	Una vez efectuada la orden de pedido y firmada por el gerente general o auxiliar de proveedores, el ejecutivo efectúa el pedido.  La distribuidora le asigna una computadora para que efectúe el pedido inmediatamente a través de los sistemas de tiene cada proveedor.	Ejecutivo de ventas del proveedor	<b>n/a</b>	
<b>5</b>	Una vez efectuada la orden de pedido, la empresa recibe la mercadería a los dos o tres días de efectuada la orden.	Proveedor	<b>n/a</b>	n/a

<b>b. Subproceso: Recepción de mercadería</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	La mercadería es recibida por el personal de bodega bajo la supervisión del gerente general o un auxiliar delegado.	Auxiliares de logística	<b>n/a</b>	<b>C3.</b> Falta de segregación de funciones. Debido a la presencia del gerente no se ha considerado indispensable el implemento de actividades de control.
<b>2</b>	Los transportistas enviados por el proveedor son los responsables de descargar la mercadería de los camiones y colocarlos en el lugar asignado por el jefe de logística.	Transportistas del proveedor	<b>n/a</b>	n/a
<b>3</b>	El jefe de logística, sus auxiliares y el gerente general o auxiliar delegado supervisa al personal del proveedor, además de revisar las cantidades enviadas y el estado de la mercadería.	Departamento de logística	<b>n/a</b>	n/a
<b>4</b>	En caso de existir algún faltante, se detalla en la factura la mercadería no recibida.  En el documento entregado por el proveedor se detalla todas las observaciones en caso de presentarse con la firma del gerente general y el transportista en aceptación de las mismas.	Proveedor	<b>n/a</b>	n/a

<b>b. Subproceso: Recepción de mercadería</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
5	Una vez efectuada la recepción de mercadería se entrega todos los documentos a la auxiliar contable para su contabilización y el reconocimiento de la cuenta por pagar.	Jefe de logística y auxiliar contable	n/a	<b>C4.</b> La administración no tiene bien definidas las funciones de cada puesto. En varias ocasiones la auxiliar contable supervisa la descarga de los productos y a la vez realiza la contabilización en el sistema, aspecto que refleja una mala segregación de funciones y controles ineficientes.
<b>c. Subproceso: Ingreso de la factura</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
1	La auxiliar de contabilidad ingresa la factura al sistema considerando las observaciones reportadas en la factura. La factura para su registro es comparada con la guía de remisión recibida del proveedor.	Auxiliar contable	n/a	n/a
2	En caso de existir mercadería facturada y no despachada por el proveedor, se comunica al ejecutivo para la emisión de la nota de crédito correspondiente o entrega de la mercadería no despachada.	Auxiliar contable	n/a	n/a

<b>d. Subproceso: Devolución de mercadería</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
1	<p>La auxiliar contable elabora una solicitud de devolución de mercadería la cual es informada a la auxiliar de cuantas por pagar, por el stock que fue facturado considerado en mal estado o caducado.</p> <p>La solicitud de devolución se envía al proveedor por correo electrónico.</p>	Auxiliar contable	<b>Formato en Excel</b>	<b>C5.</b> Todas las solicitudes de devolución deben ser previamente analizadas por el gerente, motivo por el cual en varias ocasiones se presentan demoras en el proceso de devolución de mercadería.
2	Todas las notas de crédito enviadas por los proveedores son registradas en el sistema contable, únicamente para proceder a ajustes contables y reflejar los saldos reales.	Auxiliar contable	<b>n/a</b>	n/a
<b>3.9.1.3 PROCESO: PAGOS</b>				
<b>a. Subproceso: Pago Proveedor</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
1	<p>Los pagos a los proveedores se los realiza de acuerdo al crédito previamente otorgado por el mismo.</p> <p>Todos los pagos se efectúan mediante cheques cruzados de acuerdo al vencimiento de la cuenta por pagar.</p>	Auxiliar de proveedores y gerencia	<b>n/a</b>	n/a
2	<p>Todos los cheques son elaborados y firmados por gerencia.</p> <p>La distribuidora mantiene registrada una</p>	Gerente General	<b>n/a</b>	n/a

<b>a. Subproceso: Pago Proveedor</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
	sola firma en las instituciones financieras, la cual es del gerente general; la chequera es custodiada por la jefa administrativa.			
<b>3</b>	Cada semana se emite un detalle de las facturas pendientes de pago menos las retenciones en la fuente aplicables. De igual manera se detallan las notas de crédito que hayan sido emitidas por el proveedor, si se presentasen, y se determina el valor total a pagar.	Auxiliar de proveedores	<b>Formato en Excel</b>	n/a
<b>4</b>	A la fecha de pago se acerca el ejecutivo de ventas del proveedor, se le entrega el cheque. El proveedor deja un recibo del valor recibido, precediendo a la contabilización del pago.	Auxiliar contable	<b>n/a</b>	n/a
<b>5</b>	Todos los ejecutivos de los proveedores son los responsables de acercarse a las oficinas de la distribuidora para realizar los cobros de sus facturas.	Ejecutivos de ventas del proveedor	<b>n/a</b>	n/a
<p><b>Manuales de procedimientos:</b></p> <p>Ninguno de los departamentos que intervienen en el ciclo de compras cuenta con un manual de funciones ni procedimientos.</p>				

**Fuente:** Empresa “OG Distribuciones”

**Elaborado por:** Shirley Molina

### 3.9.2 Relevamiento Ciclo de Ventas

**Tabla 17: Relevamiento de Procesos del Ciclo de Ventas**

**DEPARTAMENTOS QUE PARTICIPAN:**

- Gerencia
- Administrativo
- Ventas
- Logística

3.9.2.1 PROCESO: ACEPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES				
a. Subproceso: Solicitud de documentos				
Aplicación de IT: n/a				
N°	Actividad	Responsable	Formato	Debilidad
1	<p>Para la aceptación se solicita a cada cliente varios documentos que deberán ser entregados obligatoriamente.</p> <p>Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copias de cédula y papeleta de votación.</li> <li>- Copia pago de impuesto predial</li> <li>- Copia RUC</li> <li>- Referencias personales</li> <li>- Certificados comerciales</li> <li>- Certificados bancarios</li> </ul>	Cliente	n/a	n/a
2	<p>Se realiza una visita al negocio del cliente entregando una solicitud de crédito que debe ser llena con sus datos personales.</p> <p>La solicitud es entregada a la asistente de cartera junto con todos los documentos solicitados previamente.</p>	Ejecutivo de Ventas	Ver Anexo 1	n/a

<b>b. Subproceso: Confirmación de información</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	<p>Recopilada toda la información del cliente, se procede a verificar cada uno de los datos proporcionados mediante llamadas telefónicas y revisión en las páginas web de los órganos de control como el SRI.</p> <p>Si la información una vez corroborada es autorizada por el gerente, se procede a incluir al cliente dentro de la base de datos de cartera.</p>	Asistente de cartera o asistente de proveedores	<b>n/a</b>	<b>V1.</b> En cuanto al manejo de la base de datos de cartera no existen funciones propias del cargo, las dos asistentes responsables tienen acceso al sistema (módulo de cartera), mediante lo cual se puede identificar que no existen restricciones de acceso al sistema y no se encuentran determinados responsables por cada proceso.
<b>c. Subproceso: Evaluación del nuevo posible cliente</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	Confirmada toda la información, se envía los papeles a la gerencia para su revisión, aprobación y posterior firma de autorización y aceptación.	Jefa administrativa y gerencia	<b>n/a</b>	n/a
<b>2</b>	Como ayuda para conocer al cliente se realiza visitas periódicas con el objetivo de analizar su volumen de ventas y verificar las condiciones de su negocio.	Ejecutivo de Ventas	<b>n/a</b>	n/a

<b>3.9.2.2 PROCESO: ACEPTACIÓN DE CRÉDITOS</b>				
<b>a. Subproceso: Otorgamientos de créditos</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	<p>Antes de dar créditos a sus clientes mantiene como política que las 5 primeras compras deben ser realizadas al contado.</p> <p>Después de este requerimiento se otorga créditos a sus clientes estableciendo montos máximos los cuales son previamente autorizados.</p> <p>Las condiciones de crédito cambian de acuerdo al cumplimiento del cliente y tiempo que mantiene relaciones comerciales con la empresa. El plazo de crédito es de 30, 60 y máximo para todos sus clientes de 90 días.</p>	Gerente General	n/a	<p><b>V2.</b> Las pocas políticas que tiene la empresa son verbales; estas son susceptibles a cambios imprevistos, motivo que ocasiona que los empleados antes de realizar algunas de sus tareas definidas tengan que comunicar previamente al gerente.</p>
<b>2</b>	<p>Se procede a ingresar al cliente al sistema con un número que permita identificarlo, este código es designado en forma secuencial y automática. A su vez se ingresa el plazo de crédito aprobado por cliente.</p>	Asistente de Cartera	n/a	<p><b>V3.</b> La empresa no cuenta con una política de crédito formal que mencione montos y plazos establecidos mediante una clasificación de sus clientes, todo se otorga mediante la experiencia que posee.</p>

<b>3.9.2.3 PROCESO: VENTA</b>				
<b>a. Subproceso: Generación pedido de venta</b>				
<b>Aplicación de IT: n/a</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	<p>Cada semana o 15 días se efectúa visitas a los clientes con el objetivo de receptar las órdenes de pedido de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Cada vendedor tiene una ruta asignada y su cartera de clientes a quienes debe atender y brindar el mejor servicio.</p>	Ejecutivos de ventas	<b>n/a</b>	n/a
<b>2</b>	<p>Para receptar los pedidos, cada vendedor maneja blocks de “Notas de Pedido” (documento interno), herramienta que brinda mayor agilidad a la hora de realizar la actividad.</p> <p>Esta herramienta es obligatoria y son los únicos documentos que no se encuentran enumerados dentro de la empresa.</p> <p>Se recepta el pedido registrando cada producto, las cantidades, el precio y condiciones de pago.</p> <p>Todos los temas relacionados a descuentos, promociones, créditos o condiciones de pago son directamente tratados con el gerente general quien da su autorización.</p>	Ejecutivos de ventas	<b>Ver Anexo 2</b>	<b>V4.</b> Las Notas de Pedido que maneja la empresa no se encuentran enumeradas, no se mantiene un control sobre dichos documentos, por lo cual están susceptibles a pérdidas.

<b>a. Subproceso: Generación pedido de venta</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>3</b>	Cada día se entrega las notas de pedido por cliente a la auxiliar de proveedores para su revisión, verificando si los precios, descuentos o promociones están bien aplicadas.	Ejecutivo de Ventas	<b>Ver Anexo 2</b>	<b>V5.</b> Una vez efectuada la Nota de Pedido el cliente es comunicado de los precios, descuentos y promociones que vayan a ser otorgadas, en caso de haber sido mal aplicadas por los vendedores, el cliente quedará insatisfecho con el servicio.
<b>4</b>	Una vez revisadas son entregadas a la asistente de facturación para la impresión de los comprobantes de venta.	Auxiliar de proveedores	<b>Ver Anexo 3 - Facturación Electrónica.</b>	<b>V6.</b> El proceso se lo realiza en las mañanas, actividad que ha generado demoras en otros procesos, ya que solo existe una asistente de facturación. Todos los documentos deben ser firmados por el gerente, quien da la autorización de salida.

<b>b. Subproceso: Facturación</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	Todas las notas de pedido son ingresadas al sistema por código del vendedor donde se verifica su cartera de clientes y se procede a emitir las facturas.  En caso de que el cliente mantenga facturas pendientes de cobro vencidas, se solicita a la jefa administrativa, quien junto al gerente analizan el caso y proceden autorizar o no la liberación del pedido.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	<b>V7.</b> La jefa administrativa no puede tomar una decisión sin antes consultarlo con el gerente general y tener su autorización
<b>2</b>	Se selecciona todos los pedidos cargados por vendedor y se le asigna un número de factura.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	n/a
<b>3</b>	Una vez asignado el número de factura, se continúa con la asignación de guías de despacho, mediante las cuales se asigna el pedido que entregará cada camión.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	n/a
<b>4</b>	Al asignar la guía de despacho, el sistema programa la ubicación de los pedidos por rutas y se asigna al camión que llevará cada pedido.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	n/a
<b>5</b>	Una vez que se asigna la ruta y camión de cada pedido, el sistema genera un número de orden de despacho.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	n/a

<b>b. Subproceso: Facturación</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>6</b>	Con el número de la orden de despacho se ingresa nuevamente al sistema para habilitar todas las opciones de impresión verificando nuevamente toda la información y se procede a la impresión de los documentos respaldo de la venta como facturas y guías de remisión, realizando la respectiva baja de inventario.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	n/a
<b>c. Subproceso: Entrega de Mercadería</b>				
<b>Aplicación de IT: n/a</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	La hoja de despacho generada por el sistema junto con las facturas y guías de remisión es entregada a cada transportista.	Auxiliar de facturación	<b>n/a</b>	n/a
<b>2</b>	<p>La empresa asigna dos o tres personas por camión quienes se encargaran de realizan las entregas a cada cliente, de acuerdo a las rutas establecidas.</p> <p>Junto con los auxiliares de bodega cargan la mercadería a los camiones, los cuales deberán quedar abastecidos para realizar todas las entregas asignadas.</p> <p>Gerencia o cualquier auxiliar del área administrativa participa durante el proceso de abastecimiento a los camiones supervisando todas las actividades que se realizan.</p>	Auxiliares de logística y operadores de transporte	<b>n/a</b>	<p><b>V8.</b> Existe falta de confianza hacia el área de logística, es por eso que se asigna una persona de otra área encargada de revisar y controlar el proceso de despacho de mercadería.</p> <p><b>V9.</b> Proceso débil debido a la falta de acceso al sistema del área de logística.</p>

<b>c. Subproceso: Entrega de Mercadería</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>3</b>	Una vez que los bodegueros abastecen totalmente de mercadería a los camiones, el personal del camión firma la hoja de despacho, para dar constancia de los productos que recibieron.	Operadores de transporte	<b>n/a</b>	n/a
<b>4</b>	Los transportistas deben regresar con los documentos (guías de remisión) firmadas por el cliente, los que son entregados nuevamente al área administrativa al día siguiente de realizada la entrega.	Operadores de transporte	<b>n/a</b>	n/a
<b>5</b>	Los documentos son colocados en carpetas asignadas por la administración, estos son revisados por gerencia o una auxiliar designada.	Operadores de transporte	<b>n/a</b>	n/a
<b>6</b>	Se compara con la hoja de despacho previamente impresa analizando todas las situaciones en caso de presentarse para ser informadas.	Auxiliar asignado o gerencia	<b>Hoja de despacho y guía de remisión</b>	n/a
<b>7</b>	En caso de presentarse devoluciones por parte del cliente se informa a la jefa administrativa antes de emitir notas de crédito, con su autorización facturación emite la nota de crédito, la cual, debe ser entregada a la jefa para su revisión y valide la nueva cuenta por cobrar que mantendrá el cliente.  Se constata el ingreso de la mercadería a bodega, y el ingreso de los productos al sistema.	Auxiliar asignado, jefa administrativa, auxiliar de facturación y operador de transporte.	<b>Notas de crédito electrónicas y físicas</b>	n/a

<b>3.9.2.4 PROCESO: COBROS</b>				
<b>a. Subproceso: Crédito y cobranza</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>1</b>	<p>En la empresa existen dos tipo de cobranza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectivo</li> <li>▪ Cheques</li> </ul> <p>El tipo de pago es establecido en la nota de pedido que se realiza al cliente.</p>	Ejecutivo de Ventas	<b>Nota de Pedido</b>	n/a
<b>2</b>	Cada uno de los vendedores son los encargados de realizar las cobranzas sobre sus ventas, la jefa administrativa en sí se encarga de realizar un control sobre los cobros.	Ejecutivos de Ventas	<b>Formato en Excel</b>	n/a
<b>3</b>	<p>En caso de ser la venta al contado el transportista al momento de dejar la mercadería recibe el pago efectuado por el cliente detallando en la factura y con la firma del cliente.</p> <p>Todos los documentos entregados por el transportista son enviados a la jefa administrativa para su clasificación y determinar las ventas realizadas a crédito y la cuenta por cobrar del cliente.</p>	Operadores de transporte y jefa administrativa	<b>n/a</b>	<b>V10.</b> Al módulo de cuentas por cobrar tiene acceso a varias personas, la jefa del área puede incluir y corregir transacciones lo cual ha generado problemas en varias ocasiones.
<b>4</b>	Cada día se entrega al vendedor una hoja de reporte con todas facturas que deben ser cobradas.	Auxiliar de cuentas por cobrar	<b>n/a</b>	n/a

<b>a. Subproceso: Crédito y cobranza</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
<b>5</b>	Al día siguiente debe ser entregado un reporte de cobros firmado y en caso de no haberse realizado el pago del cliente, se debe explicar el motivo.	Ejecutivo de Ventas	<b>n/a</b>	<b>V11.</b> No existe un formato específico en el cual se detallen las observaciones del ejecutivo de ventas, o un medio de respaldo.  <b>V12.</b> Al ser las comisiones entregadas por ventas realizadas no existe una conciencia de cobro en los vendedores.
<b>6</b>	Con el reporte de cobros se concilia todo el efectivo o equivalentes de efectivo recaudado con las cuentas por cobrar de los clientes liquidándolas en el sistema.	Jefa administrativa	<b>n/a</b>	n/a
<b>7</b>	El área de contabilidad revisa que los cobros registrados en el sistema concilien con las facturas entregadas.  Se imprime un reporte de depósito, en el que se resume los cobros de los clientes, la fecha, # de depósito y el valor total, el cual se adjunta al registro contable.	Auxiliar contable y auxiliar de cuentas por cobrar	<b>n/a</b>	n/a

<b>a. Subproceso: Crédito y cobranza</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
8	El dinero es enviado a depósito a primera hora del siguiente día.	Jefa administrativa	n/a	n/a
<b>3.9.2.5 PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA</b>				
<b>a. Subproceso: Recuperación de cartera</b>				
<b>Aplicación de IT: Sistema Visual JOBS</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Formato</b>	<b>Debilidad</b>
1	Cuando el área de crédito posee facturas con dificultad para cobrar, se programa visitas por parte de los ejecutivos de ventas a los clientes a fin de persuadirlos para que pague o llegue a un convenio de pago.	Jefa administrativa	n/a	<b>V13.</b> La empresa tiene un proceso de recuperación de cartera lento, algunos por demora en el pago por parte de los clientes y otros por demoras internas en el procesamiento de datos.
2	La empresa realiza análisis de antigüedad de su cartera con el fin de mantener un control sobre sus cuentas por cobrar y gestionar de mejor manera sus cobros.	Auxiliar de cuentas por cobrar	n/a	<b>V14.</b> El proceso de monitoreo de las cuentas por cobrar no es eficiente, la revisión de la cartera se la realiza cuando el cliente ha efectuado un nuevo pedido.

**Fuente:** Empresa “OG Distribuciones”

**Elaborado por:** Shirley Molina

3.10 CUADRO RESUMEN DE DEFICIENCIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS IDENTIFICADAS MEDIANTE RELEVAMIENTO DE PROCESOS

**Tabla 18: Cuadro Resumen de Deficiencias de Gestión de Riesgos**

EMPRESA “OG DISTRIBUCIONES”										
CICLO:		COMPRAS - CUENTAS POR PAGAR - PAGOS								
N°	Pág.	Descripción de la Debilidad	ELEMENTO DE COSO ERM AFECTADO							
			AI	EO	IE	ER	RR	AC	IC	M
<b>SUBPROCESO: TOMA FÍSICA DE EXISTENCIAS</b>										
C1	88	El departamento de logística no tiene autorizado el acceso al sistema contable, es considerado un departamento incomunicado que depende de las actividades que realiza otras áreas para efectuar sus tareas.	X		X			X	X	
<b>SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PEDIDO</b>										
C2	89	Todas las decisiones de compra son tomadas por gerencia, existe falta de confianza hacia sus empleados, además de una falta de segregación de funciones, aspectos que causa demora en el proceso.	X		X	X		X		
<b>SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</b>										
C3	90	Debido a la presencia del gerente en la realización de la mayoría de procesos no se ha considerado indispensable el implemento de actividades de control.	X		X	X		X		X

N°	Pág.	Descripción de la Debilidad	ELEMENTO DE COSO ERM AFECTADO								
			AI	EO	IE	ER	RR	AC	IC	M	
C4	91	La administración no tiene bien definidas las funciones de cada puesto. En varias ocasiones la auxiliar contable supervisa la descarga de los productos y a la vez realiza la contabilización en el sistema, aspecto que refleja una mala segregación de funciones y controles ineficientes.	X		X				X	X	
<b>SUBPROCESO: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA</b>											
C5	92	Todas las solicitudes de devolución deben ser previamente analizadas por el gerente, motivo por el cual en varias ocasiones se presentan demoras en el proceso de devolución de mercadería.	X						X	X	X
<b>CICLO:</b>		VENTAS - CUENTAS POR COBRAR - COBROS									
N°	Pág.	Descripción de la Debilidad	ELEMENTO DE COSO ERM AFECTADO								
			AI	EO	IE	ER	RR	AC	IC	M	
<b>SUBPROCESO: CONFIRMACIÓN DE INFORMACIÓN</b>											
V1	95	En cuanto al manejo de la base de datos de cartera no existen funciones propias del cargo, las dos asistentes responsables tienen acceso al sistema (módulo de cartera), mediante lo cual se puede identificar que no existen restricciones de acceso al sistema y no se encuentran determinados responsables por cada proceso.	X		X	X	X	X	X	X	X
<b>SUBPROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS</b>											
V2	96	Las pocas políticas que tiene la empresa son verbales; estas son susceptibles a cambios imprevistos, motivo que ocasiona que los empleados antes de realizar algunas de sus tareas definidas tengan que comunicar previamente al gerente.	X		X					X	X

N°	Pág.	Descripción de la Debilidad	ELEMENTO DE COSO ERM AFECTADO							
			AI	EO	IE	ER	RR	AC	IC	M
V3	96	La empresa no cuenta con una política de crédito formal que mencione montos y plazos establecidos mediante una clasificación de sus clientes, todo se otorga mediante la experiencia que posee.	X		X	X	X		X	
<b>SUBPROCESO: GENERACIÓN PEDIDO DE VENTA</b>										
V4	97	Las Notas de Pedido que maneja la empresa no se encuentran enumeradas, no se mantiene un control sobre dichos documentos, por lo cual están susceptibles a pérdidas.	X			X	X	X		X
V5	98	Una vez efectuada la Nota de Pedido el cliente es comunicado de los precios, descuentos y promociones que vayan a ser otorgadas, en caso de haber sido mal aplicadas por los vendedores, el cliente quedará insatisfecho con el servicio.	X		X				X	
V6	98	La recepción se lo realiza en las mañanas, actividad que ha generado demoras en otros procesos, ya que solo existe una asistente de facturación. Todos los documentos deben ser firmados por el gerente, quien da la autorización de salida.	X						X	X
<b>SUBPROCESO: FACTURACIÓN</b>										
V7	99	La jefa administrativa no puede tomar una decisión sin antes consultarlo con el gerente general y tener su autorización.	X						X	X
<b>SUBPROCESO: ENTREGA MERCADERÍA</b>										
V8	100	Existe falta de confianza hacia el área de logística, es por eso que se asigna una persona del área administrativa encargada de revisar y controlar el proceso de despacho de mercadería.	X		X			X	X	X
V9	100	Proceso débil debido a la falta de acceso al sistema del área de logística.				X	X	X		X

N°	Pág.	Descripción de la Debilidad	ELEMENTO DE COSO ERM AFECTADO							
			AI	EO	IE	ER	RR	AC	IC	M
<b>SUBPROCESO: CREDITO Y COBRANZA</b>										
V10	102	Al módulo de cuentas por cobrar tiene acceso a varias personas, la jefa del área puede incluir y corregir transacciones, lo cual ha generado problemas en varias ocasiones.	X		X	X	X	X	X	X
V11	103	No existe un formato específico en el cual se detallen las observaciones del ejecutivo de ventas, o un medio de respaldo.	X						X	X
V12	103	Al ser las comisiones entregadas por ventas realizadas no existe una conciencia de cobro en los vendedores.	X					X	X	X
<b>SUBPROCESO: RECUPERACIÓN CARTERA</b>										
V13	104	La empresa tiene un proceso de recuperación de cartera lento, algunos por demora en el pago por parte de los clientes y otros por demoras internas en el procesamiento de datos.	X		X	X	X		X	
V14	104	El proceso de monitoreo de las cuentas por cobrar no es eficiente, la revisión de la cartera se la realiza cuando el cliente ha efectuado un nuevo pedido.				X	X	X		X

**Fuente:** Empresa “OG Distribuciones”

**Elaborado por:** Shirley Molina

**SIGNIFICADOS:**

<b>ELEMENTOS COSO ERM</b>	
<b>AI</b>	Ambiente Interno de Control
<b>EO</b>	Establecimiento de Objetivos
<b>IE</b>	Identificación de Eventos
<b>ER</b>	Evaluación de Riesgos
<b>RR</b>	Respuesta al Riesgo
<b>AC</b>	Actividades de Control
<b>IC</b>	Información y Comunicación
<b>M</b>	Monitoreo

## **4. PROPUESTA**

### **4.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

El propósito del presente capítulo es desarrollar un manual de gestión de riesgos para la empresa OG Distribuciones basado en COSO ERM. Se lo realizará siguiendo los lineamientos del Marco Integrado de Gestión de Riesgos conformado por 8 componentes emitido por la organización COSO en el año 2004.

La empresa OG Distribuciones actualmente no cuenta con una planificación estratégica definida ni ha adoptado una metodología o un sistema de Gestión de Riesgos formalizado como se puede apreciar en el capítulo 3 de la tesis, pues su manejo se ha llevado a cabo de forma empírica, es decir, en base a la experiencia que ha ido adquiriendo en los años, ocasionando que las actividades que se realizan a diario por el personal estén expuestas a riesgos constantes, debido a los continuos cambios que se presentan en el mercado.

Es de vital importancia que la administración general brinde lineamientos adecuados a las áreas que lo conforman, con el objetivo de lograr que las actividades asignadas sean realizadas dentro de un ambiente de control adecuadamente establecido.

La propuesta de Gestión de Riesgos se desarrollara en base:

❖ **Manual de Gestión de Riesgos - Aplicación de los componentes de Gestión de Riesgos COSO ERM**


El objetivo del manual es establecer los principios básicos, políticas, procedimientos y el marco general de actuación de la empresa OG Distribuciones para implementar una Gestión de los Riesgos efectiva.


Describirá las directrices básicas del modelo que permita a la empresa evaluarlo de acuerdo al modelo COSO ERM y determinar una línea de conducta a cumplir asegurando uniformidad y sistematización de los procedimientos a llevarse a cabo.


#### 4.2 MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS


A continuación se presenta el modelo plasmado a través de un manual de Gestión de Riesgos, el mismo que podrá ser aplicado dentro de cada una de las áreas y procesos de la empresa:





	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 2 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>Introducción</b></p> <p>Un Sistema de Gestión de Riesgo es parte fundamental e indispensable para el éxito de una buena administración, depende de la habilidad, eficiencia y cooperación de cada una de las áreas que integran la organización lo que permitirá administrar y controlar los riesgos adecuándose a una filosofía de riesgo en concordancia con los objetivos empresariales. La base de su implementación estará sustentada en sanas prácticas como son las impulsadas por COSO ERM.</p> <p>La empresa OG Distribuciones está comprometida en promover en cada uno de sus niveles una buena Gestión de Riesgos, aportando con las técnicas y herramientas necesarias para alcanzar eficiencia y eficacia en sus procesos.</p>			


	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 3 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>1. Objetivo del Manual de Gestión de Riesgos</b></p> <p>El objetivo del manual es establecer un modelo sistemático de Gestión de Riesgos que permita la identificación, evaluación, mitigación y control de los riesgos, mediante la creación de una infraestructura y una cultura organizacional adecuada.</p> <p><b>2. Alcance del Manual de Gestión de Riesgos</b></p> <p>El manual está dirigido a todo el personal activo de la empresa: gerencia, jefes de cada una de las áreas y empleados que laboran en OG Distribuciones, los cuales constituyen la herramienta de apoyo principal para la toma de decisiones.</p> <p><b>3. Aprobaciones</b></p> <p>El presente manual deberá ser aprobado por el Gerente General de OG Distribuciones.</p> <p>El conjunto de políticas, procedimientos y acciones que constituyen el</p>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 4 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p>conjunto de políticas, procedimientos y acciones que constituyen el sistema de Gestión de Riesgos deberán ser revisados y actualizados permanentemente, cuando menos una vez al año, o tantas veces como sea necesario para adecuarlas a las disposiciones de los organismos de control y cuando las condiciones de mercado o estrategia de la empresa así lo requieran.</p> <p>El manual de Gestión de Riesgos, será revisado en la medida que sea necesario; dentro de las principales situaciones que darán lugar a actualizaciones o modificaciones se citan las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en los objetivos de la empresa.</li> <li>2. Cambios en la normatividad (fiscal, tributaria, etc.) que apliquen.</li> <li>3. Cambios en el manual o metodología de Gestión de Riesgos.</li> <li>4. Cambios en la estructura organizacional, en lo concerniente a la afectación propia de la Gestión de Riesgos.</li> <li>5. Cambios en procesos o subprocesos de la empresa, incluyendo el modelo de Gestión.</li> <li>6. Otros hechos de relevancia que considere la gerencia.</li> </ol>			

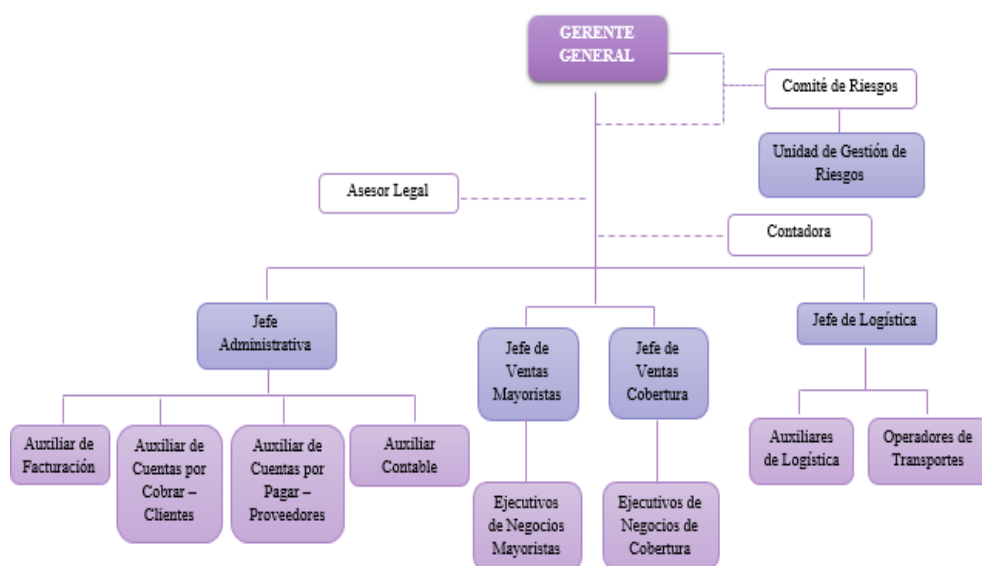
	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 5 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>4. Custodia y Distribución del Manual de Gestión de Riesgos</b></p> <p>La custodia del manual será responsabilidad del responsable de la Unidad de Gestión de Riesgo, quien será el o la encargada de la distribución a todos los departamentos o áreas de la empresa.</p> <p>El mecanismo de distribución será mediante la entrega física impresa del manual de Gestión de Riesgos a los tres departamentos que conforman la OG Distribuciones, quienes serán los encargados de transmitir la información y llevar a cabo los diferentes procesos en cada área respectiva.</p> <p><b>5. Políticas de la Gestión de Riesgos</b></p> <p>A continuación se describe la Política del Sistema de Gestión de Riesgos para la empresa OG Distribuciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La función de la gestión de riesgos es única, independiente y global.</li> <li>2. Debe contar con una estrategia formal de Gestión de Riesgos, desarrollada a partir de una estrategia general que responda a su modelo de negocio.</li> </ol>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 6 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Establecer una estructura organizativa con una clara segregación de funciones, acorde a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de la empresa, que facilite la Gestión de Riesgos y evite posibles conflictos de interés.</li> <li>4. Contar con documentación escrita que tenga la homogeneidad y consistencia suficiente para permitir al personal adquirir fácilmente el conocimiento sobre las políticas y técnicas necesarias para realizar eficientemente su trabajo.</li> <li>5. Todos los riesgos deben ser gestionados de forma íntegra durante su ciclo de vida, dándoles un tratamiento diferente en función de su naturaleza.</li> <li>6. Buscar implementar un conjunto de políticas, procedimientos y herramientas que configuren el esquema de Gestión de Riesgo.</li> <li>7. Promover una cultura de Gestión de Riesgos dentro de la empresa.</li> <li>8. Actuar en todo momento bajo el amparo de las leyes, políticas internas y externas de la empresa y, en particular, de los valores establecidos en su código de ética.</li> <li>9. Implementar sistemas de información que permitan la divulgación oportuna de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa.</li> <li>10. Priorizar la implementación de acciones preventivas antes que correctivas dentro de cada una de los procesos.</li> </ol>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 7 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>6. Estructura de la Gestión de Riesgos</b></p> <p>La Gestión de Riesgo será la función principal y parte fundamental dentro de las actividades normales de la empresa; lo cual implica que todas las áreas deberán estar involucradas directa o indirectamente en la función de Gestión de Riesgos, los encargados de cada departamento deberán trabajar en sinergia para que toda la estructura organizativa este en perfecta sintonía con la gestión a desempeñarse.</p> <p>La posición organizacional de la Gestión de Riesgos debe ser lo suficientemente relevante para que permita el cumplimiento de sus responsabilidades, así como identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la empresa.</p> <p>Para poder llevar a cabo lo descrito, a través de este manual se implementará a su actual estructura organizativa un Comité de Riesgos y su respectiva Unidad de Gestión de Riesgos.</p>			


	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>	Página 8 de 93	
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:


### ORGANIGRAMA PROPUESTO





#### 6.1. Comité de Riesgos

El Comité de Riesgo será el órgano responsable de garantizar la existencia del modelo de Gestión de Riesgos evaluando su metodología y demás políticas, mecanismos y procedimientos de riesgo predeterminados por la Unidad de Gestión de Riesgos

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 9 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p style="text-align: center;">Este Comité tendrá atribuciones sobre todo el Sistema de Gestión del Riesgo de la empresa y sobre el control de los riesgos generados por las distintas áreas que conforma OG Distribuciones.</p> <p style="text-align: center;"><b>❖ Miembros del Comité de Riesgo</b></p> <p style="text-align: center;">Los miembros que conformen el Comité de Riesgo deben contar con una adecuada formación profesional, conocimientos y experiencia que le permita comprender la metodología y procedimientos de gestión, así como un apropiado desarrollo y cumplimiento de sus actividades.</p> <p style="text-align: center;">El Comité estará integrado por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente General</li> <li>2. Asesor Jurídico</li> <li>3. Contadora</li> <li>4. Jefe Administrativa</li> <li>5. Responsable de Riesgo (<b>Representante de la Unidad de Riesgo / a elegir</b>)</li> </ol>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 10 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p style="text-align: center;"><b>❖ Reuniones</b></p> <p style="text-align: center;">El Comité se reunirá trimestralmente y de forma extraordinaria siempre que sea necesario. Las reuniones se llevarán a cabo en la fecha y hora que sea indicada en la respectiva convocatoria por el Gerente General</p> <p style="text-align: center;"><b>❖ Quórum</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Deliberatorio:</b> El Comité se podrá reunir y deliberar con la asistencia de tres de sus miembros.</p> <p style="text-align: center;"><b>Decisorio:</b> Las decisiones del Comité se tomarán por mayoría absoluta de los miembros asistentes.</p> <p style="text-align: center;"><b>❖ Invitados</b></p> <p style="text-align: center;">Asistirán a las reuniones del Comité de Riesgo en calidad de invitados, los empleados que se consideren necesarios para la presentación y sustentación de temas a tratar en caso que se requiera de su presencia.</p>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 11 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p>❖ <b>Firmas de Actas</b></p> <p>Todas las deliberaciones y decisiones del Comité determinadas en las reuniones serán documentadas mediante actas elaboradas por el responsable de riesgos quien ejercerá el cargo de secretario dentro del Comité.</p> <p><b>6.2. Unidad de Gestión de Riesgo</b></p> <p>La Unidad de Gestión de Riesgos será el departamento encargado de coordinar la implementación, puesta en marcha y seguimiento del Sistema de Gestión de Riesgos. Estará compuesta por los jefes de cada una de las áreas de OG Distribuciones, quienes tendrán la responsabilidad de ejecutar las estrategias e implantar las políticas de Gestión de Riesgos en desarrollo de las funciones que cada uno tiene asignada dentro de la empresa, basados en estricta sujeción a manuales de funciones y procedimientos, códigos de ética y reglamento interno de la empresa.</p>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 12 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:


### ❖ Estructura de la Unidad de Gestión de Riesgo


El departamento de gestión de riesgos contará con la siguiente estructura:



La Unidad de Gestión estará segmentada en dos niveles de responsabilidad que permitan dar un soporte adecuado a la Gestión de Riesgos:

**Nivel Directivo.-** Representado por el responsable de riesgos designado, quien tendrá como función básica determinar alternativas de respuestas a los riesgos y las actividades de control a emplearse dentro del sistema para su posterior comunicación al Comité de Riesgos.

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 13 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>Nivel Operativo.-</b> Conformado por los jefes de los departamentos junto con sus colaboradores, quienes serán los encargados de identificar, evaluar y proponer respuestas a los riesgos de su respectiva área. Es importante contar con el aporte de todos los empleados ya que se podrían presentar riesgos que serán identificados únicamente con su ayuda.</p> <p>La responsabilidad de dar respuesta a los riesgos una vez identificados y evaluados será única y exclusiva del responsable de riesgos junto con el Comité de Riesgos; los jefes de cada área podrán sugerir alternativas de respuesta, procedimiento que debe ser llevado a cabo con la intención de evitar una desconexión entre la evaluación y respuesta a cada uno de los riesgos identificados.</p> <p>❖ <b>Reuniones</b></p> <p>Todos los empleados que conforman la Unidad de Gestión de Riesgo se reunirán mensualmente y de forma extraordinaria siempre que sea necesario.</p>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 14 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p style="text-align: center;">Las reuniones se llevarán a cabo en la fecha y hora indicada en la respectiva convocatoria.</p> <p style="text-align: center;"><b>❖ Reportes</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Al Comité de Riesgos:</b></p> <p style="text-align: center;">La Unidad de Gestión de Riesgo debe reportar al Comité de Riesgos los resultados de su desempeño a través de un informe de gestión cada vez que sean programadas reuniones el Comité de Riesgos.</p> <p style="text-align: center;"><b>Generados dentro de la Unidad de Gestión de Riesgo:</b></p> <p style="text-align: center;">Los jefes de los departamentos deben presentar informes mensuales sobre su gestión y desempeño al responsable de riesgos.</p>			



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 15 de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**7. Funciones y Responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de Riesgo**

<b>COMITÉ DE RIESGOS</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsabilidad sobre todo el modelo de Gestión de Riesgos.</li><li>2. Implementar políticas, metodologías y herramientas que aseguren la eficiencia del modelo de gestión.</li><li>3. Promover una cultura de riesgo empresarial dentro de cada uno de los procesos que se realizan en la empresa.</li><li>4. Proporcionar el material suficiente a su personal que sirva de apoyo para aplicar el Sistema de Gestión de Riesgos.</li><li>5. Implementar un modelo de Gestión de Riesgos en base al establecimiento de objetivos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseñar y proponer estrategias, políticas y procedimientos para la Gestión de Riesgos, considerando todas las etapas del sistema.</li><li>2. Definir responsabilidades y obligaciones que tendrán cada uno de los empleados dentro del proceso de Gestión de Riesgos, las cuales deberán ser aprobadas por el Comité de Riesgos.</li><li>3. Asegurar que cada uno de los empleados en general entiendan y acepten su responsabilidad en identificar, evaluar y proponer respuestas a los riesgos.</li><li>4. Asegurar de que todo el personal de las áreas estén debidamente capacitados en Gestión de Riesgos.</li></ol>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 16 de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:


Versión:

**COMITÉ DE RIESGOS**

6. Verificar que el modelo se aplique en todas las áreas de manera correcta, evaluando su cumplimiento a través de reportes entregados por el responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos.
7. Asegurar que los empleados sean entrenados y capacitados en Gestión de Riesgos para desarrollar una cultura focalizada en riesgos.
8. Implementar actividades de monitoreo constantes que permitan evaluar el sistema y la gestión de la Unidad de Riesgos.

**UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGO**


5. Asegurarse que la cultura de Gestión de Riesgos sea integrada en todas las áreas que conforman la empresa.
6. Elaborar y someter a consideración del Comité de Riesgos las herramientas a ser utilizadas en las diferentes etapas del proceso de Gestión de Riesgos.
7. Coordinar y evaluar con todas las áreas la correcta identificación, evaluación, tratamiento, control y divulgación de los diferentes tipos de riesgos.
8. Participar en el desarrollo de manuales de procedimientos para la apropiada identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación de la gestión de riesgos.
9. Reportar cualquier actividad inusual oportunamente al Comité de Riesgos.

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 17 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:

## 8. Estrategias del Sistema de Gestión de Riesgo

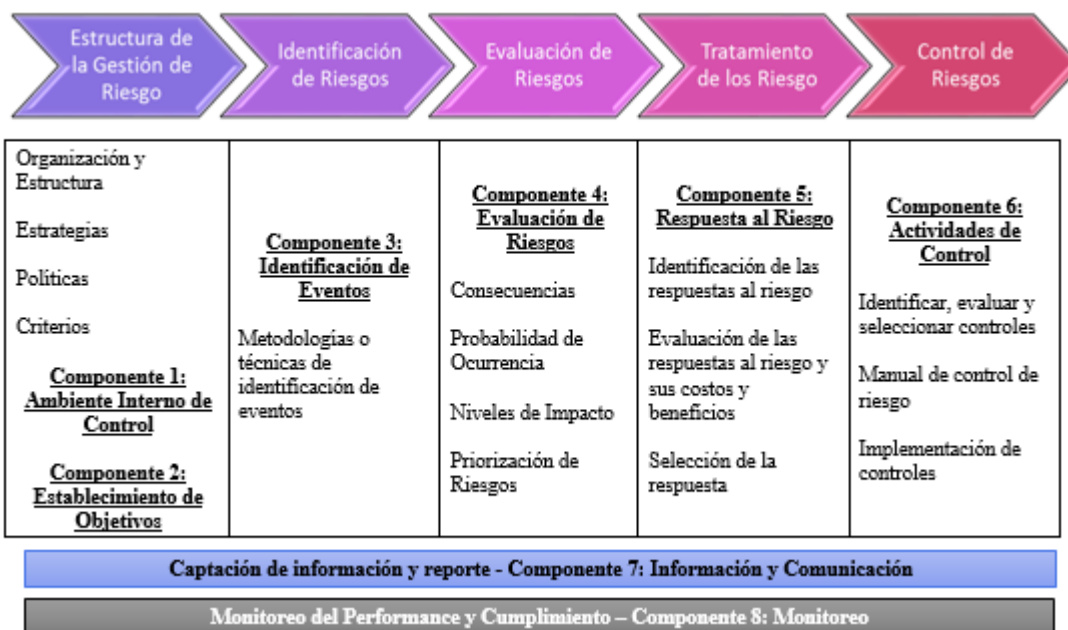
La estrategia de OG Distribuciones, se basará en el reconocimiento del riesgo y una fuerte conciencia de control, a través de políticas, metodologías y procedimientos de gestión de riesgos. Los componentes principales a considerar como parte de la estrategia en materia de riesgos serán:

- a. Promover una cultura orientada a la gestión de riesgo en toda la empresa.
- b. Definir la estructura y recursos necesarios para desarrollar y llevar a cabo una adecuada Gestión de Riesgos.
- c. Definir funciones y responsabilidades de las diferentes áreas implicadas.
- d. Contar con un sistema de Gestión de Riesgos basado en una metodología clara, entendible y de fácil aplicación y comprensión.
- e. Elaborar planes de acción que permitan mitigar los riesgos que puedan suscitarse dentro de la empresa.
- f. Presentar los informes de avance y cumplimiento a la Gerencia.

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> <b>“OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 18 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:

## 9. Procedimientos de un Sistema de Gestión de Riesgos

A continuación se describen los pasos específicos y actividades básicas que OG Distribuciones debe considerar para poder implementar un Sistema de Gestión de Riesgos como se puede visualizar en el siguiente gráfico.





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 19  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL**

**DEFINICIÓN**

Un ambiente interno de control proporciona las estrategias necesarias para ejecutar un Sistema de Gestión de Riesgos Operativos efectivo, a través de la creación de una estructura y filosofía organizacional y mejoramiento de sus prácticas empresariales.

**POLITICAS**

- ✓ Estimular e instaurar conciencia y compromiso interno hacia el control y conocimiento sobre riesgos.
- ✓ Infundir documentos formales y bien estructurados que regulen las actividades internas.
- ✓ Promover, difundir y revisar la observancia de valores y principios éticos.
- ✓ Determinar niveles de autoridad apropiados dentro de la empresa.
- ✓ Establecer y comunicar los perfiles profesionales requeridos, así como sus respectivas funciones y responsabilidades.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 20  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

- |   |    |
|---|----|
| <b>I.</b> Filosofía de Riesgos                      | 21 |
| <b>II.</b> Integridad y valores éticos              | 24 |
| <b>III.</b> Compromiso de Competencia Profesional   | 27 |
| <b>IV.</b> Estructura Organizativa                  | 29 |
| <b>V.</b> Asignación de autoridad y responsabilidad | 30 |

**RESPONSABLES**

Comité de Riesgos (CR)  
Unidad de Gestión de Riesgos (UGR)  
Empleados Operativos (EO)



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 21  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**I. FILOSOFÍA DE RIESGOS**

La filosofía de riesgos reflejará la importancia de los riesgos y un buen control interno en la realización de cada una de las actividades diarias, motivo por el cual se deberá infundir una cultura empresarial ligada a una gestión de riesgo en todos los departamentos que conforma la empresa.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>Se convocará a una reunión en la que participen los involucrados de todos los procesos de la empresa con el objetivo de estructurar y organizar cada uno de sus departamentos.</li> <li>Al estructurar y organizar cada área se elaborará documentos internos escritos como políticas y procedimientos, se establecerá funciones y responsabilidades requeridas por tarea; todos buscando proporcionar mayor conocimiento a los empleados.</li> </ol>	<p>(1) Comité de Riesgos</p> <p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p>	<p>Procesos iniciales por implementación del Sistema</p>	<p><b>Anexo 1</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 22  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>Dentro de las políticas y procedimientos se mencionará la relevancia de efectuar la gestión de riesgos con la finalidad de reportar oportunamente eventos adversos identificados.</p> <p>Todos los documentos elaborados deberán ser aprobados por el Comité de Riesgos. Junto al escrito aprobado se adjuntará el formato de actualizaciones y aprobaciones, requisito de uso indispensable que será utilizado en todos los procedimientos a desarrollarse.</p> <p>3. Asignar los dueños de los procesos o responsables de área quienes tendrán como responsabilidad el monitoreo de todas las actividades, además de vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área.</p> <p>4. Será responsabilidad de los jefes de área el entendimiento de cada una de las políticas, quienes deberán repasar estos documentos con sus empleados.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(1) Comité de Riesgos y Responsable de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Procesos iniciales por implementación del Sistema</p> <p>Trimestralmente</p>	<p align="center"><b>Anexo 2</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 23  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>5. La filosofía se verá plasmada a través del presente manual de Gestión de Riesgos, el cual describirá todos los elementos que se considerarán dentro de la gestión, el cual junto con los otros documentos permitirá a la empresa contar con un proceso de gestión de riesgo efectivo.</p> <p>6. La filosofía de riesgo deberá ser reforzada mediante campañas de concientización internas en las que participen todos sus empleados y pueda evaluarse su nivel de conocimiento.</p> <p>7. El manual y demás documentos estarán bajo custodia del responsable de riesgos quien identificará actualizaciones u oportunidades de mejora fundamentales para su correcta aplicación.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Comité de Riesgos</p>	<p>Trimestralmente</p> <p>Semestralmente</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 24  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**II. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

La búsqueda de valores y principios éticos debe ser el principal objetivo de la empresa, los cuales guiarán las actitudes y comportamiento de todos sus empleados.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un ambiente y cultura empresarial basada en valores éticos e integridad en el que se vigilará el cumplimiento de todos los valores establecidos por parte de los empleados.</li> <li>2. Como herramienta necesaria para infundir los valores a los empleados se elaborará un Código de Conducta, considerado como una declaración de valores fundamentales, el cual definirá el comportamiento que debe tener el personal dentro de la empresa y las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimientos (<i>Estructura propuesta por COSO ERM para elaboración de Código de Conducta</i>).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Todos los empleados</li> <li>(2) Unidad de Gestión de Riesgos</li> </ol>	<p>Se realizará evaluaciones trimestral o semestralmente.</p> <p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p>	<p align="center"><b>Anexo 3</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 25  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>3. Para la elaboración se convocará a una reunión en la que participará el gerente general y la Unidad de Gestión de Riesgos, donde se establecerán los puntos a considerar en su realización del documento de código de conducta.</p>	<p>(2) Comité de Riesgos</p>		
<p>4. El código de conducta deberá estar alineado a los aspectos mencionados por COSO ERM, que servirán como modelo para su correcta estructuración.</p>	<p>(2) Comité de Riesgos</p>	<p>Procesos iniciales por implementación del sistema.</p>	<p><b>Anexo 3</b></p>
<p>5. El documento deberá ser aprobado, requerimiento necesario antes de ser comunicado a todos los departamentos de la empresa.</p>	<p>(1) Comité de Riesgos</p>		
<p>6. El código de conducta será considerado el pilar de todos los documentos corporativos, razón por la que su cumplimiento será imperativo dentro del desarrollo de todas las actividades.</p>	<p>(1) Unidad Gestión de Riesgos</p>	<p>Se realizará evaluaciones semestrales</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 26  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>7. El código de ética será aprobado por el Comité de Riesgos, y firmado por el gerente general. Junto al documento aprobado se adjuntará el formato de actualizaciones y aprobaciones.</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Procesos iniciales por implementación del sistema.</p>	
<p>8. Aprobado el código de conducta los jefes de cada departamento serán los responsables de difundir el código de ética a todo el nivel operativo velando por el cumplimiento del código y todas sus disposiciones.</p>	<p>(1) Jefes de área</p>		
<p>9. Se deberá realizar actividades tanto teóricas como prácticas, con la finalidad de reforzar el conocimiento sobre el código de conducta en todos sus empleados, además se realizarán evaluaciones que permitan evaluar su compromiso y conocimiento adquirido.</p>	<p>(1) Unidad de gestión de Riesgo</p>	<p>Se realizará evaluaciones semestrales</p>	
<p>10. La custodia del código de ética estará bajo la jefa administrativa quien será la encargada de entregar una copia a cada uno de los empleados.</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p>		



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 27  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**III. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL**

Es de vital importancia proporcionar una guía básica a todos los empleados de la empresa con el objetivo de darles a conocer las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, las cuales en conjunto con sus habilidades permitirá ejecutarlas de manera adecuada y eficiente.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> (1)Ejecutar (2) Supervisar	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada área deberá contar con un manual de funciones y responsabilidades que permita conocer a los empleados el nivel de competencia que necesitan tener para desarrollar de manera eficiente todas sus actividades.</li> <li>2. Se describirá las funciones y responsabilidades de cada área por escrito, las cuales, a través de una reunión con el gerente general se discutirán para su posterior aprobación.</li> </ol>	(1) Jefes de área	Proceso inicial por implementación del sistema.	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 28  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>3. Se elaborará el manual que englobará todos los documentos entregados por cada jefe de área, manual del que dispondrá la jefa administrativa y deberá ser archivado junto con los otros documentos corporativos.</p> <p>4. Entregar una copia del manual de funciones y responsabilidades a cada jefe de área quienes serán los encargados de evaluar su cumplimiento e informar oportunamente a la jefa administrativa.</p> <p>5. Ofrecer capacitaciones adecuadas a las actividades que realiza cada departamento que permita a los empleados adquirir nuevos conocimientos contribuyendo a su crecimiento y mejor desempeño.</p> <p>Será de vital importancia dar una formación adecuada a los empleados ya que el desarrollo y efectividad del sistema dependerá de los mismos.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Jefes de área</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p> <p>Mensuales</p>	





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 30  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**V. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Dentro de la Gestión de Riesgos será indispensable el trabajo en equipo que permita la participación de todos los empleados de la empresa, cada departamento debe contar con una autoridad competente que promueva eficiencia en la realización de las tareas, así como una comunicación efectiva con los empleados.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> (1) Ejecutar (2) Supervisar	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Se asignará los niveles de autoridad de acuerdo a la estructura de la empresa, determinando formalmente los jefes de cada área.</li> <li>Establecer mediante un análisis los niveles de aprobación de acuerdo a las necesidades internas con el fin de evitar actividades consideradas ineficientes.</li> </ol>	<p>(1) Gerente General</p> <p>(1) Gerente General y jefes de área</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 31  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>3. Se delegará por escrito las autoridades definidas, asignándoles competencias para tomar decisiones en los procesos y poder cumplir con sus funciones.</p>	<p>(1) Gerente General</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p>	
<p>4. El personal seleccionado deberá conocer los objetivos empresariales y metas de la empresa, poseer un elevado nivel de conocimientos de todas las actividades del área, experiencia y un alto grado de responsabilidad; de igual manera, debe efectuar procesos efectivos de supervisión. Se realizará evaluaciones periódicas.</p>	<p>(2) Gerente General y jefa administrativa</p>	<p>Trimestrales</p>	
<p>5. Para una adecuada asignación de autoridad se creará canales de comunicación efectivos, que permitan la difusión de información integra a través de todos los niveles jerárquicos. Estos canales serán evaluados por gerencia.</p>	<p>(1) Jefa administrativa</p>	<p>Trimestrales</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 32  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

**DEFINICIÓN**

El establecimiento de objetivos es considerado un proceso esencial para garantizar el éxito de una empresa, permitirán establecer un curso a seguir para su cumplimiento encaminando todos sus esfuerzos y servirán como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

**POLÍTICAS**

- ✓ Los objetivos serán enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
- ✓ Los objetivos estarán alineados con las leyes, regulaciones, reglas y normas aplicables para la empresa.
- ✓ Los objetivos se establecerán en primera instancia a nivel estratégico, considerados como base para estructurar los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento.
- ✓ Todos los objetivos deberán estar imperativamente vinculados a la misión de la entidad.
- ✓ Tanto los objetivos estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento deberán estar alineados al riesgo aceptado y dentro de los niveles de tolerancia determinados por la entidad.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 33  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

- ✓ Los objetivos deberán ser racionalmente alcanzables y estar en función de las estrategias establecidas.
- ✓ El establecimiento de objetivos será una proceso obligatorio para la empresa, esencial para su existencia.
- ✓ Confirmar que los objetivos han sido correctamente establecidos antes de ser utilizados como base para los siguientes procesos de la Gestión de Riesgos.

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

I. Formulación de objetivos

34

*Estratégicos*

*Operacionales*

*De reporte*

*Cumplimiento*

**RESPONSABLES**

Comité de Riesgos (CR)

Unidad de Gestión de Riesgos (UGR)

Empleados operativos (EO)



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 34  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**I. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se convocará a una reunión en la que participará la Unidad de Gestión de Riesgos, el responsable de riesgos designado será la persona encargada de explicar el proceso que se deberá seguir para formular los objetivos basados en riesgos a nivel de organización.</li> <li>2. En la reunión se explicarán todos los conceptos alineados al establecimiento de objetivos que deberán ser tomados en cuenta para su correcta formulación, así como todos los aspectos a considerar en su estructuración. <i>(Ver Propuesta de Metodología para el establecimiento de objetivos)</i></li> <li>3. La metodología de formulación de objetivos deberá ser aprobada y firmada para su posterior divulgación; en caso de efectuarse cambios se elaborará un nuevo documento.</li> </ol>	<p>(1) Gerente General</p> <p>(1) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Comité de Riesgos</p>	<p>Procesos iniciales por implementación del sistema.</p>	<p align="center"><b>Anexo 4</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 35  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p><b>4.</b> A través de una nueva reunión se formularán los objetivos estratégicos considerados como las metas alcanzar a nivel de entidad, objetivos que definirán el futuro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos estratégicos soportaran a la misión de la empresa y serán elaborados en función de la misma.</li> <li>• Se establecerán las estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos formulados y determinados.</li> </ul> <p><b>5.</b> Cada jefe de departamento será el responsable de transmitir estos objetivos a sus empleados con la finalidad de infundirlos a nivel operativo y que sean de conocimiento general y garanticen su correcta ejecución.</p> <p><b>6.</b> La metodología aceptada y aprobada para la formulación de objetivos deberá ser comunicada y proporcionada a todos los departamentos.</p>	<p>(1) Gerente General y Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Jefes de área</p>	<p>Semestral o anualmente</p> <p>Semestral o anualmente</p> <p>Proceso inicial implementación</p>	<p align="center"><b>Anexo 5</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 36  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>7. Se programará reuniones con los subordinados con la finalidad de elaborar los objetivos relacionados que apoyaran a los objetivos estratégicos, permitiendo participar al nivel operativo. Como objetivos relacionados se entienden a:</p> <p><i>Operacionales</i> <i>De reporte</i> <i>Cumplimiento</i></p>	<p>(1) Jefes de área (2) Responsable de Riesgos</p>		<p align="center"><b>Anexo 5</b></p>
<p>8. Todos los empleados deberán formular objetivos alineados con la misión y objetivos estratégicos planteados, estos serán entregados a sus respectivos jefes de área.</p>	<p>(2) Jefes de área</p>	<p align="center">Semestral o anualmente</p>	
<p>9. Se convocará a una reunión en la cual se analizará cada uno de los objetivos propuestos, estos se los consolidara a los objetivos antes fijados que serán nuevamente comunicados a los empleados.</p>	<p>(2) Jefes de área</p>		



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 37  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p><b>10.</b> Cada departamento será el responsable de determinar sus objetivos, su cumplimiento será evaluado y comunicado oportunamente.</p> <p><b>11.</b> Todos los objetivos establecidos deberán quedar documentados. Estos serán evaluados por el responsable de riesgo determinando si se encuentran alineados correctamente el riesgo aceptado y dentro de la tolerancia al riesgo. <b>(Ver proceso de Evaluación de Riesgos)</b></p> <p><b>12.</b> La Unidad de Gestión de Riesgo será la encargada de evaluar el cumplimiento de los objetivos a nivel de entidad como a nivel departamental.</p> <p><b>13.</b> Una precondition para la identificación y evaluación de riesgos es el adecuado establecimiento de objetivos, los cuales deben estar asociados a las diferentes áreas de la empresa.</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(2) Gerente General</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Semestral o anualmente</p>	<p align="center"><b>Anexo 5</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 38  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**3. IDENTIFICACION DE EVENTOS**

**DEFINICIÓN**

La empresa identifica sus riesgos para mitigar eventos adversos que puedan afectar a la consecución de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo deben ser correctamente administrados.

**POLÍTICAS**

- ✓ El proceso de identificación de eventos se realizará a nivel de entidad incluyendo todos sus departamentos.
- ✓ Se analizará los factores internos y externos que puedan ocasionar eventos negativos o positivos.
- ✓ Para la identificación de riesgos se empleará técnicas o herramientas de identificación respectivamente aprobadas.
- ✓ Recolectar información en base a la implementación de procedimientos para la creación de un registro de eventos.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 39  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

- |             |   |    |
|-------------|---|----|
| <b>I.</b>   | Vinculación de eventos y objetivos                  | 40 |
| <b>II.</b>  | Técnicas de identificación de eventos               | 42 |
| <b>III.</b> | Registro, clasificación y categorización de eventos | 46 |

**RESPONSABLES**

Gerente General	(GR)
Comité de Riesgos	(CR)
Unidad de Gestión de Riesgo	(UGR)
Nivel Operativo	(NO)



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 40  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**I. VINCULACIÓN DE EVENTOS Y OBJETIVOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>1. La Unidad de Gestión de Riesgos será el principal responsable del proceso de identificación de riesgos, para el cual necesita la estricta participación de todos los empleados que conforman cada uno de los departamentos de la empresa.</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p>	
<p>2. Para iniciar el proceso de identificación se deberá tener en consideración el vínculo que deberá existir entre los objetivos formulados con la identificación de eventos, motivo por el que la difusión de los objetivos es indispensable que se haya realizado previa a la ejecución de este proceso.</p>	<p>(1) Jefes de área</p>	<p>Trimestral</p>	
<p>3. Se evaluará el nivel de conocimiento de los objetivos por parte de todos los empleados antes de iniciar con un cronograma de eventos que permitirán llevar a cabo el proceso de identificación.</p>	<p>(2) Unidad de Gestión de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 41  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisor	FRECUENCIA	FORMATO
<p>4. Los jefes de cada área convocarán a una reunión con el objetivo de analizar los objetivos de cada área y determinar los riesgos asociados al cumplimiento de este objetivo. Este procedimiento se llevará a cabo con la autorización del responsable de riesgos y del gerente general quien deberá dar su previa autorización.</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 5</b></p>
<p>5. El procedimiento se lo realizará mediante grupos de trabajo dirigidos por el jefe de área. Los empleados a participar en los diferentes grupos deberán ser comunicados con tres (3) días de anticipación a desarrollarse la actividad.</p>	<p>(1) Jefes de área</p>	<p>Trimestral</p>	
<p>6. Serán comunicados mediante llamadas telefónicas quienes deberán asistir obligatoriamente y como constancia firmar una lista de asistencia.</p>	<p>(1) Jefes de área</p>	<p>Trimestral</p>	
<p>7. Cuando la identificación de riesgos no resulte inmediatamente vidente, se empleará otras técnicas de reconocimiento que deberán ser aplicadas.</p>	<p>(1) Responsable de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 42  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:


Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**II. TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p><b>1.</b> Las técnicas descritas a continuación serán aprobadas antes de su aplicación, en caso de ser modificadas o se empleara otras técnicas de identificación deberán quedar documentadas con la respectiva autorización y aprobación.</p> <p><b>a. Talleres de Trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mediante un cronograma de actividades aprobado por el gerente general se programará talleres mediante grupos de trabajo que reunirán al personal de las diversas áreas.</li> <li>✓ El propósito de los talleres será aprovechar el conocimiento colectivo del grupo sobre los diferentes riesgos que se pueden presentar en su área y desarrollar una lista de acontecimientos que deberán ser evaluados.</li> </ul>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>(2) Comité de Riesgo</p>	Trimestral	<b>Anexo 6</b>

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 43 de 93
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<b>GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>			

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los resultados de los talleres dependerán de la calidad y objetividad de la información que aporten los participantes.</li> <li>✓ Antes de efectuarse los talleres se deberá explicar al personal el cronograma de cada actividad, en el que se mencionará la dirección de los talleres, objetivos, roles de los participantes, aspectos analizarse y los reportes a presentarse.</li> <li>✓ El cronograma deberá ser presentado al Comité de Riesgo para su aprobación y posterior firma, como constancia de las actividades realizadas, las que deben ser archivadas bajo custodia del responsable de riesgos.</li> </ul>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>(2) Comité de Riesgo</p>	<p>Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 44  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los resultados de los talleres dependerán de la profundidad y amplitud de la información que aporten los participantes.</li> <li><b>b. Cuestionarios y entrevistas</b></li> <li>✓ Se efectuará encuestas y entrevistas a clientes y proveedores las cuales serán efectuadas por el departamento de ventas y en caso de los proveedores por la auxiliar de cuentas por pagar.</li> <li>✓ Para la elaboración de estos cuestionarios se utilizarán preguntas abiertas o cerradas, las que serán estructuradas de acuerdo al criterio del Comité de Riesgos.</li> <li><b>c. Análisis de flujo de procesos</b></li> <li>✓ Cada departamento deberá realizar un levantamiento de procesos</li> </ul>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(1) Ejecutivos de Ventas</p> <p>(2) Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>(1) Jefes de área</p>	<p align="center">Cada 2 meses</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 45  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>con el objetivo de analizar cada una de las actividades que se ejecutan e identificar indicios potenciales de riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizados cada uno de los procesos se podrá identificar eventos que podrán afectar al cumplimiento de los objetivos.</li> <li>✓ Los relevamientos de procesos quedarán documentados los que permitirán realizar análisis continuos e identificar cambios en los procesos. El documento deberá estar firmado por el responsable del área y entregado a la Unidad de Gestión de Riesgos, quienes efectuaran el proceso de identificación de procesos riesgosos para la empresa.</li> </ul>	<p>(1) Personal Operativo</p> <p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Anual con actualizaciones semestrales</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 46  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**III. REGISTRO, CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE EVENTOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> (1) Ejecutar (2) Supervisar	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez efectuadas las técnicas seleccionadas para identificar eventos se elaborará un listado con todos los riesgos identificados resultante de todas las actividades realizadas.</li> <li>2. Estos riesgos serán clasificados por departamentos y analizados bajo los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El riesgo es común en todos los departamentos</li> <li>• Por qué tipo de factor es originado</li> <li>• Los riesgos están interrelacionados o su presencia causa otro riesgo.</li> </ul> </li> <li>3. Su documentación se realizará mediante un mapeo de riesgos en forma ordenada clasificándolos según los procesos de la empresa y categorizándolos por factores (Internos o Externos).</li> </ol>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p align="center">Trimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 7</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 47  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>4. A efectos de documentar la totalidad de riesgos identificados, se elaborará una planilla en la cual se detallará claramente los riesgos inherentes identificados por proceso, el factor que origina el riesgo, así como el tipo de riesgo; todo de forma ordenada y sistemática.</p> <p>5. Cada riesgo identificado siempre estará asociado a los procesos que efectúa la empresa respectivamente; por riesgo se especificará sus respectivas causas y efectos realizando una breve descripción de cada uno.</p> <p>6. La planilla de riesgos inherentes identificados, será considerada la parte inicial de la matriz de riesgos que se constituirá como herramienta de control y gestión indispensable del modelo de gestión de riesgos, la cual detallará cada uno de los procesos de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>		<p align="center"><b>Anexo 7</b></p>





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 49  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**4. EVALUACION DE RIESGOS**

**DEFINICIÓN**

La evaluación de riesgos constituye la etapa fundamental de un Sistema de Gestión de Riesgos, valora la importancia de los riesgos identificados analizándolos a través de un proceso que permite estimar la potencial significatividad de los riesgos y la afectación al logro de los objetivos en caso de presentarse. Proporciona mecanismos efectivos que involucrarán a los niveles adecuados de la administración.

**POLÍTICAS**

- ✓ Los riesgos identificados serán evaluados de acuerdo a dos criterios los cuales son: probabilidad de ocurrencia e impacto mediante la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas en caso de ser necesarios.
- ✓ Se trabajará con técnicas cualitativas como proceso inicial de análisis, lo cual implica la utilización de escalas descriptivas para evaluación de cada evento.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 50  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

- ✓ La implementación de procedimientos de evaluación serán realizados y ejecutados una vez efectuado el proceso de identificación de eventos y respectivamente documentados a través de la matriz de riesgos.

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

- |             |   |    |
|-------------|---|----|
| <b>I.</b>   | Selección de técnica de evaluación de riesgos | 51 |
| <b>II.</b>  | Análisis de Riesgo Inherente y Residual       | 55 |
| <b>III.</b> | Evaluación de controles existentes            | 57 |
| <b>IV.</b>  | Criterios de Evaluación                       | 58 |
| <b>V.</b>   | Determinación de la matriz de riesgos         | 64 |

**RESPONSABLES**

- |                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Comité de Riesgos           | (CR)  |
| Unidad de Gestión de Riesgo | (UGR) |
| Empleados Operativos        | (EO)  |



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 51  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**I. SELECCIÓN DE TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<p>1. La Unidad de Gestión de Riesgos será el área responsable de realizar el proceso de evaluación de riesgos, proceso que se efectuará obligatoriamente una vez identificados los riesgos dentro de la empresa.</p> <p>2. Las técnicas seleccionadas deberán ser previamente aprobadas mediante una reunión con el Comité de Riesgos analizando cada uno de los parámetros considerados y las bases tomadas en cuenta en la selección de las técnicas a aplicar.</p> <p>3. Como aspectos a considerar para la selección del tipo de método de análisis, se deberá evaluar los siguientes aspectos:</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p>	<p>Bimestral o trimestral</p>	





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 53  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<p>4. Considerando los aspectos antes mencionados como método de evaluación de riesgos se efectuará la técnica cualitativa, técnica que utilizará escalas descriptivas de evaluación con el objetivo de determinar la magnitud potencial del riesgo (impacto) y la probabilidad de ocurrencia del mismo, parámetros que permitirán estimar el nivel del riesgo presentado.</p> <p>5. El análisis cualitativo será considerado una actividad primordial que permitirá identificar riesgos que requieran un análisis más detallado y profundo, momento en el que se considerará necesario la aplicación de técnicas cuantitativas de evaluación a través de la utilización de valores numéricos que aporten datos exactos y precisos para estimar el impacto y probabilidad, en lugar de escalas descriptivas.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Siempre que se efectúe el proceso de evaluación de riesgos</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 54  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p><b>6.</b> La utilización de técnicas cuantitativas será considerado un método más complejo, motivo por el cual para su aplicación, se recomienda la intervención de un especialista para la evaluación del evento en caso de ser necesario.</p> <p>OG Distribuciones podrá llevar a cabo un análisis cuantitativo, una vez que desarrolle mecanismos de recolección de información efectivos.</p>	<p>(2) Responsable de Riesgos</p>		



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 55  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**II. ANÁLISIS DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos los riesgos identificados y documentados a través de la matriz de riesgos serán considerados riesgos inherentes, los cuales serán evaluados individualmente y se aplicarán las técnicas de evaluación cualitativas.</li> <li>2. Los riesgos serán analizados uno por uno; los jefes de cada área se reunirán para evaluar cada actividad de control existente que se apliquen para mitigar los riesgos identificados.</li> <li>3. Todos los controles implementados serán previamente evaluados determinando su efectividad y grado de eficiencia, estos quedarán documentados para su revisión como actividades de control, proceso que permitirá concluir con la obtención de un riesgo residual.</li> </ol>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(1) Jefes de área</p> <p>(2) Responsable de riesgos</p>	<p>Procesos iniciales por implementación del sistema.</p> <p>Bimestral o trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 56  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que los controles no proporcionen seguridad razonable de mitigación, los riesgos serán evaluados como riesgos inherentes, riesgos que se considerarán inadecuadamente controlados.</li> <li>• Si los riesgos residuales se consideran aceptables no serán evaluados y quedarán únicamente documentados dentro del portafolio o cartera de riesgos.</li> </ul> <p>4. Se deberá determinar claramente el perfil de riesgo inherente ya que permitirá determinar los niveles de riesgo aceptado y tolerancia al riesgo.</p> <p>5. La empresa deberá tener un entendimiento claro sobre la definición de riesgos inherentes y riesgos residuales, de su aprendizaje dependerá desarrollar de manera correcta la matriz de riesgos y evaluar adecuadamente los eventos adversos, la preparación deberá ser oportunamente atendida por el responsable de riesgos</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>(2) Comité de Riesgo</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p>	<p>Bimestral o trimestral</p> <p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p> <p>Capacitaciones semestrales</p>	





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 58  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> <b>(1) Ejecutar</b> <b>(2) Supervisar</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<p>1. Los riesgos inherentes se evaluarán bajo dos criterios los cuales son: probabilidad e impacto.</p> <p>❖ <b>Probabilidad</b></p> <p>La probabilidad de ocurrencia se determinará atendiendo el número de veces (frecuencia) con el que puede aparecer un evento dentro de la empresa.</p> <p>Como criterios para calificar la probabilidad de ocurrencia se aplicará una escala descriptiva, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Bimestral o trimestral</p>	<p><b>Anexo 9</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 59  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES			RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Probabilidad</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td><b>Alto</b></td> <td>Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias o de forma continua.</td> </tr> <tr> <td>MA</td> <td><b>Mayor</b></td> <td>Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias o en varias de las ocasiones.</td> </tr> <tr> <td>ME</td> <td><b>Medio</b></td> <td>Podría ocurrir en algunas ocasiones</td> </tr> <tr> <td>M</td> <td><b>Menor</b></td> <td>Pudo ocurrir en algún momento o puede ocurrir eventualmente.</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td><b>Bajo</b></td> <td>Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales y es poco probable que suceda.</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Probabilidad	Descripción	A	<b>Alto</b>	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias o de forma continua.	MA	<b>Mayor</b>	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias o en varias de las ocasiones.	ME	<b>Medio</b>	Podría ocurrir en algunas ocasiones	M	<b>Menor</b>	Pudo ocurrir en algún momento o puede ocurrir eventualmente.	B	<b>Bajo</b>	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales y es poco probable que suceda.	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Bimestral o trimestral</p>	<p><b>Anexo 9</b></p>
Nivel	Probabilidad	Descripción																			
A	<b>Alto</b>	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias o de forma continua.																			
MA	<b>Mayor</b>	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias o en varias de las ocasiones.																			
ME	<b>Medio</b>	Podría ocurrir en algunas ocasiones																			
M	<b>Menor</b>	Pudo ocurrir en algún momento o puede ocurrir eventualmente.																			
B	<b>Bajo</b>	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales y es poco probable que suceda.																			



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 60  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO						
<p>❖ <b>Impacto</b></p> <p>Determinar el impacto permitirá estimar la pérdida que ocasionará la aparición de un evento. El impacto a evaluar no será solo operativo, financiero, monetario o de fraude, se considerará también los riesgos reputacionales y legales.</p> <p>Como criterios para calificar el impacto se aplicará una escala descriptiva, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:</p> <table border="1" data-bbox="360 1155 1171 1347"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Probabilidad</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">C</td> <td align="center"><b>Catastrófico</b></td> <td>Interrupción de la mayor parte de las operaciones, enorme pérdida financiera o daños no reversibles a la reputación o relaciones con usuarios.</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Probabilidad	Descripción	C	<b>Catastrófico</b>	Interrupción de la mayor parte de las operaciones, enorme pérdida financiera o daños no reversibles a la reputación o relaciones con usuarios.	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p align="center">Bimestral o trimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 9</b></p>
Nivel	Probabilidad	Descripción							
C	<b>Catastrófico</b>	Interrupción de la mayor parte de las operaciones, enorme pérdida financiera o daños no reversibles a la reputación o relaciones con usuarios.							



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 61  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES			RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Probabilidad</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">S</td> <td align="center"><b>Severo</b></td> <td>Pérdida temporal de la funcionalidad de la organización, daños o pérdidas financieras significativas, daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo.</td> </tr> <tr> <td align="center">MO</td> <td align="center"><b>Moderado</b></td> <td>Interrupción moderada de las actividades diarias, perdidas financieros moderadas.</td> </tr> <tr> <td align="center">B</td> <td align="center"><b>Bajo</b></td> <td>Poca interrupción de las actividades diarias, procedimientos de fácil solución, pérdidas financieras menores.</td> </tr> <tr> <td align="center">M</td> <td align="center"><b>Mínimo</b></td> <td>No afecta a las actividades diarias, no causan daño, genera pérdida financiera no materiales.</td> </tr> </tbody> </table>			Nivel	Probabilidad	Descripción	S	<b>Severo</b>	Pérdida temporal de la funcionalidad de la organización, daños o pérdidas financieras significativas, daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo.	MO	<b>Moderado</b>	Interrupción moderada de las actividades diarias, perdidas financieros moderadas.	B	<b>Bajo</b>	Poca interrupción de las actividades diarias, procedimientos de fácil solución, pérdidas financieras menores.	M	<b>Mínimo</b>	No afecta a las actividades diarias, no causan daño, genera pérdida financiera no materiales.	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Bimestral o trimestral</p>	<p><b>Anexo 9</b></p>
Nivel	Probabilidad	Descripción																		
S	<b>Severo</b>	Pérdida temporal de la funcionalidad de la organización, daños o pérdidas financieras significativas, daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo.																		
MO	<b>Moderado</b>	Interrupción moderada de las actividades diarias, perdidas financieros moderadas.																		
B	<b>Bajo</b>	Poca interrupción de las actividades diarias, procedimientos de fácil solución, pérdidas financieras menores.																		
M	<b>Mínimo</b>	No afecta a las actividades diarias, no causan daño, genera pérdida financiera no materiales.																		
<p>2. El análisis se efectuará analizando los dos criterios en conjunto generando un nivel de riesgo global, a partir del cual se determinará el tratamiento adecuado que se atribuirá a cada riesgo.</p>																				



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 62  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO																																													
<p>3. El nivel de riesgo se obtendrá a través de la combinación de las escalas de impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo, producto que establecerá los rangos de calificación de los riesgos. Su evaluación de realizará a través de la siguiente escala:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5">IMPACTO</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Mínimo</th> <th>Bajo</th> <th>Moderado</th> <th>Severo</th> <th>Catastrófico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="5">PROBABILIDAD</th> <th>Alto</th> <td>Medio</td> <td>Alto</td> <td>Extremo</td> <td>Extremo</td> <td>Extremo</td> </tr> <tr> <th>Mayor</th> <td>Bajo</td> <td>Medio</td> <td>Alto</td> <td>Extremo</td> <td>Extremo</td> </tr> <tr> <th>Medio</th> <td>Bajo</td> <td>Medio</td> <td>Medio</td> <td>Alto</td> <td>Extremo</td> </tr> <tr> <th>Menor</th> <td>Bajo</td> <td>Bajo</td> <td>Medio</td> <td>Medio</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <td>Bajo</td> <td>Bajo</td> <td>Bajo</td> <td>Medio</td> <td>Alto</td> </tr> </tbody> </table>			IMPACTO							Mínimo	Bajo	Moderado	Severo	Catastrófico	PROBABILIDAD	Alto	Medio	Alto	Extremo	Extremo	Extremo	Mayor	Bajo	Medio	Alto	Extremo	Extremo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Extremo	Menor	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Bimestral o trimestral</p>	<p><b>Anexo 9</b></p>
		IMPACTO																																														
		Mínimo	Bajo	Moderado	Severo	Catastrófico																																										
PROBABILIDAD	Alto	Medio	Alto	Extremo	Extremo	Extremo																																										
	Mayor	Bajo	Medio	Alto	Extremo	Extremo																																										
	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Extremo																																										
	Menor	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto																																										
	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto																																										



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 63  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>Los riesgos se calificarán de acuerdo a cuatro niveles distribuidos en rangos, que representaran el nivel de riesgo, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Extremo:</b> requiere atención inmediata.</li> <li>▪ <b>Alto:</b> necesita atención de nivel gerencial.</li> <li>▪ <b>Medio:</b> debe especificarse una responsabilidad para su atención</li> <li>▪ <b>Bajo:</b> se administrará mediante procedimientos de rutina</li> </ul> <p>4. Todas las escalas expuestas serán revisadas periódicamente con el objetivo de distribuir de manera adecuada los riesgos.</p> <p>5. La aplicación de la matriz de evaluación del nivel de riesgo será obligatoria dentro del proceso de gestión de riesgos. Su utilización facilitará la visualización y comprensión de la importancia del riesgo identificado.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p>	<p align="center">Bimestral o trimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 9</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 64  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**V. DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> <b>(1)Ejecutar</b> <b>(2) Supervisar</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Como resultado de la aplicación de los criterios antes mencionados se obtendrá la valoración cualitativa de los riesgos identificados, estos serán documentados mediante una matriz global de riesgos, detallando por riesgo su impacto, probabilidad y nivel de riesgo.</li> <li>La matriz de riesgos será considerada como una cartera integral que englobará todos los riesgos reconocidos por cada proceso. La unidad de gestión de riesgos determinará la importancia y significatividad del evento por cada uno de los departamentos. Este proceso permitirá dar prioridad de respuesta a los riesgos calificados como intolerantes y planes de acción oportunos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Unidad de Gestión de Riesgos</li> <li>Comité de Riesgos</li> </ol>	<p align="center">Bimestral o trimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 9</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 65  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisor	FRECUENCIA	FORMATO
<p>3. La priorización de riesgos permitirá ordenar los riesgos de manera jerárquica de acuerdo a su orden de importancia con el fin de determinar los riesgos que requerirán un tratamiento inmediato. Estos se documentarán a través de un nuevo documento que será elaborado por la Unidad de Gestión de Riesgos.</p> <p>4. El documento elaborado se lo denominará como matriz de jerarquización de riesgos, la cual se verá representada gráficamente a través de una matriz de severidad que se la realizará en base a la matriz de calificación del nivel de riesgo inherente.</p> <p>5. Una vez evaluados cada uno de los riesgos, se remitirá los documentos que contienen las matrices de riesgo y de severidad elaboradas al Comité de Riesgos, con la debida autorización del responsable de riesgos</p> <p>6. El Comité de Riesgos aprobará todos los documentos elaborados.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Comité de Riesgos</p>	<p>Bimestral o trimestral o por disposición del Comité de Riesgos</p>	<p><b>Anexo 10</b></p> <p><b>Anexo 11</b></p>



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”

Página 66  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

### GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

## 5. TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

### DEFINICIÓN

Proceso mediante el cual se definirá las posibles respuestas que se otorgará a cada riesgo identificado y evaluado; desarrollando una serie de acciones para que se encuentren alineadas al riesgo aceptado y tolerancia al riesgo.

### POLÍTICAS

- ✓ Relacionar la matriz de evaluación de riesgo con el tratamiento que se dispondrá para cada uno de los riesgos, a efectos de decidir las mejores respuestas a aplicar.
- ✓ Las respuestas a los riesgos podrán ser empleadas de manera individual o aplicada conjuntamente ante un riesgo.
- ✓ El Comité de Riesgos tendrá como única función seleccionar el tratamiento que se proporcionará a cada riesgo.
- ✓ El tratamiento a los riesgos se establecerá de acuerdo a la priorización de los riesgos, orientando los esfuerzos a los riesgos más críticos.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 67  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

- I.** Identificación de respuestas de riesgo
- II.** Evaluación de posible respuestas
- III.** Selección de respuesta a los riesgos

68  
72  
74

**RESPONSABLES**

Comité de Riesgos (CR)  
Unidad de Gestión de Riesgo (UGR)  
Empleados Operativo (EO)



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 68  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**I. IDENTIFICACIÓN DE RESPUESTAS DE RIESGO**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se tomará en cuenta las matrices de riesgo y severidad previamente revisada por el Comité de Riesgos, las cuales permitirán observar aquellos riesgos que por su nivel necesitarán atención inmediata.</li> <li>2. La Unidad de Gestión de riesgos deberá programar una reunión con el fin de definir las mejores respuestas a los riesgos, respuestas que serán propuestas al Comité de Riesgos.</li> <li>3. La Unidad de Gestión de Riesgos durante la reunión explicará los criterios que se utilizarán para tratar a cada uno de los riesgos descritos en la matriz de riesgo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</li> <li>(2) Comité de Riesgos</li> </ol>	<p align="center">Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 69  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>Se analizarán los efectos de cada riesgo evaluado buscando identificar alternativas de respuesta razonables, estas alternativas de respuestas serán propuestas en función de los resultados de la evaluación de riesgos, de manera que los riesgos detectados a la aplicación del tratamiento puedan ser reducidos hasta un nivel de riesgo aceptado.</p> <p>Las estrategias de tratamiento de riesgos a seleccionar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Evitar:</b> La estrategia incluirá evitar incurrir en eventos adversos considerados con un nivel de riesgo extremo e incluso evitar ejecutar actividades que puedan provocarlos. Se buscará evitar riesgos cuando los costos de llevar a cabo las respuestas excedan los beneficios deseados, o que no se encuentra una respuesta que permita reducir el impacto a un nivel aceptable.</li> </ul>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos (2) Comité de Riesgos</p>	<p align="center">Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 70  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>Esta respuesta será siempre considerada la primera alternativa, sin embargo debe tomarse en cuenta que en ocasiones, evitar inadecuadamente algunos riesgos puede provocar un aumento significativo de la ocurrencia de otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Reducir:</b> Cuando un evento adverso no pueda ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, se buscará reducir al nivel más bajo posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de procedimientos y la implementación de controles.</li> </ul> <p>Reducir un riesgo significará llevarlo a niveles aceptables fijados por la Unidad de Gestión de Riesgos.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos (2) Comité de Riesgos</p>	<p align="center">Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 71  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Transferir:</b> Esta estrategia hace referencia a buscar un resultado en el que el riesgo es mitigado a través de transferir o compartir con terceros parte del riesgo; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar.</li> <li>o <b>Aceptar:</b> No se toma ninguna acción de mitigación debido a que el nivel de control se estiman mayores a los niveles de exposición al riesgo. Se puede seleccionar esta estrategia cuando el costo a incurrir en el intento de reducción es superior al generado por el propio riesgo.</li> </ul> <p>Seleccionada esta estrategia se aceptará el riesgo residual probable y se elaborarán planes de contingencia para su gestión posterior.</p> <p><b>4.</b> La Unidad de Gestión de Riesgos deberá seleccionar entre las diferentes respuestas para tratar cada uno de los riesgos evaluados, podrá seleccionar una sola alternativa o realizar una combinación de ellas.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos (2) Comité de Riesgos</p>	<p align="center">Trimestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 72  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**II. EVALUACIÓN DE LAS POSIBLES RESPUESTAS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se expondrá cada uno de los riesgos documentados en la matriz de riesgo y de acuerdo a su importancia se propondrá una alternativa de respuesta.</li> <li>2. Se analizará los efectos que tendrá cada respuesta sobre la probabilidad y el impacto de los riesgos (nivel de riesgo), además de verificar que las mismas se encuentren alineadas el riesgo aceptado.</li> <li>3. La matriz de severidad permitirá tener una visualización clara sobre el nivel de cada riesgo identificado al igual que su grado de priorización. A continuación se mencionan las posibles repuestas por cada nivel de riesgo inherente</li> </ol>	<p>(1) Responsable de Riesgos</p> <p>(1) Responsable de Riesgos (2) Comité de Riesgos</p>	Trimestral	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 73  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisor	FRECUENCIA	FORMATO										
<table border="1"> <thead> <tr> <th align="center">NIVEL DE RIESGO</th> <th align="center">POSIBLE RESPUESTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">Extremo</td> <td align="center">Evitar</td> </tr> <tr> <td align="center">Alto</td> <td align="center">Reducir</td> </tr> <tr> <td align="center">Medio</td> <td align="center">Transferir</td> </tr> <tr> <td align="center">Bajo</td> <td align="center">Aceptar</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>4.</b> Previa a la selección de las respuestas, se deberá considerar el costo del tratamiento en comparación con el beneficio que se obtendrá de su aplicación.</p> <p>Entre los costos a considerar se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los costos iniciales de diseño</li> <li>▪ Los costos de implementación, y,</li> <li>▪ Los gastos incurridos para mantener las respuestas de manera continua.</li> </ul>	NIVEL DE RIESGO	POSIBLE RESPUESTA	Extremo	Evitar	Alto	Reducir	Medio	Transferir	Bajo	Aceptar	<p>(1) Responsable de Riesgos (2) Comité de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p>	
NIVEL DE RIESGO	POSIBLE RESPUESTA												
Extremo	Evitar												
Alto	Reducir												
Medio	Transferir												
Bajo	Aceptar												



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 74  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**III. SELECCIÓN DE RESPUESTAS A LOS RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p>5. Una vez evaluadas las respuestas de acuerdo a los criterios antes mencionados, se seleccionará la mejor respuesta que brinde un tratamiento óptimo a los riesgos.</p> <p>6. Se determinarán que acciones se deberán implementar para mitigar los riesgos de forma efectiva, se asignarán los responsables del proceso, se elaborará un detalle de los requerimientos para llevar a cabo la acción propuesta, se analizarán los factores que pueden limitar el desarrollo de las acciones de mitigación y se definirá un cronograma de implementación de las respuestas.</p> <p>7. Todas las respuestas serán documentadas en la matriz de riesgo, las cuales serán validadas por el Comité de Riesgos y aprobadas por el Gerente General, quien será la persona encargada de ejecutarlas.</p>	<p>(1) Responsable de Riesgos (2) Comité de Riesgos</p>	<p align="center">Trimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 12</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 75  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<p><b>8.</b> Se consolidará toda la información analizada y se enviará junto con la matriz de riesgos todos los planes de tratamiento propuestos.</p> <p><b>9.</b> Aprobada la documentación, se procederá archivar toda la información bajo custodia del responsable de riesgos.</p> <p><b>10.</b> El responsable de riesgos comunicará e implementará con la participación de los jefes de cada departamento las decisiones tomadas por el Comité de Riesgos y Gerente General.</p>	<p><b>(1)</b> Responsable de Riesgos <b>(2)</b> Comité de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p>	<p><b>Anexo 12</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 76  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**6. CONTROL DE RIESGO**

**DEFINICIÓN**

Proceso que busca asegurar que las políticas, procedimientos y actividades de control implementadas para dar un tratamiento adecuado a los riesgos sean ejecutados eficaz y apropiadamente.

**POLÍTICAS**

- ✓ Se evaluará periódicamente todos los controles diseñados para mitigar los riesgos y reducir su exposición y presencia.
- ✓ Mantener un inventario de controles será un procedimiento obligatorio por cada área de la empresa, los cuales serán clasificados por procesos.
- ✓ Los controles existentes serán evaluados para determinar su efectividad a través de parámetros que califiquen su nivel de control.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 77  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

- |             |   |    |
|-------------|---|----|
| <b>I.</b>   | Identificación de actividades de control existentes | 78 |
| <b>II.</b>  | Criterios de evaluación de los controles            | 80 |
| <b>III.</b> | Selección de controles adecuados                    | 81 |
| <b>IV.</b>  | Gestión de Actividades de control                   | 82 |

**RESPONSABLES**

- Comité de Riesgos (CR)  
Unidad de Gestión de Riesgo (UGR)  
Empleados Operativos (EO)



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 78  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**I. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> (1)Ejecutar (2) Supervisar	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FORMATO</b>
<p><b>1.</b> Se programará una reunión con los jefes de cada área, con la finalidad de identificar todos los controles aplicados en los diferentes procesos.</p> <p>Para la identificación de controles se llevarán a cabo las mismas técnicas utilizadas en el proceso de identificación de riesgos.</p> <p>Se analizará una serie de actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobaciones</li> <li>• Autorizaciones</li> <li>• Conciliaciones</li> <li>• Verificaciones</li> <li>• Revisión de funcionamiento</li> </ul>	<p>(1) Jefes de Área (2) Responsables de riesgos</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p>	<p align="center"><b>Anexo 8</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 79  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de activos</li> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Cumplimiento de políticas, código de ética y funciones y responsabilidades.</li> </ul> <p>2. Una vez identificados se realizará un relevamiento de todas las actividades de control que se llevan a cabo para mitigar riesgos.</p> <p>3. Todas las actividades de control serán evaluadas. La evaluación de cada actividad permitirá calificar los controles y corroborar el grado de seguridad que proporciona como procedimiento mitigador de eventos negativos.</p>	<p>(1) Jefes de Área</p> <p>(2) Responsables de riesgos</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p>	<p align="center"><b>Anexo 8</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 80  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES**

ACTIVIDADES		RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO										
<p>1. Cada control reconocido para ser considerado efectivo deberá ser evaluado bajo los siguientes parámetros que determinarán el nivel del control:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th align="center">Nivel de Control</th> <th align="center">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">Sólido</td> <td>Se considera que las activadas de control están apropiadamente diseñadas y operan según lo planeado.</td> </tr> <tr> <td align="center">Adecuado</td> <td>Se considera que las activadas de control están apropiadamente diseñadas y operan con oportunidades de mejora identificadas.</td> </tr> <tr> <td align="center">Normal</td> <td>Se considera que las activadas de control están ejecutadas con oportunidades de mejora.</td> </tr> <tr> <td align="center">Inadecuado</td> <td>Se considera que las activadas de control son inexistentes o tienen considerables deficiencias.</td> </tr> </tbody> </table>		Nivel de Control	Descripción	Sólido	Se considera que las activadas de control están apropiadamente diseñadas y operan según lo planeado.	Adecuado	Se considera que las activadas de control están apropiadamente diseñadas y operan con oportunidades de mejora identificadas.	Normal	Se considera que las activadas de control están ejecutadas con oportunidades de mejora.	Inadecuado	Se considera que las activadas de control son inexistentes o tienen considerables deficiencias.	<p>(1) Jefes de Área  (2) Responsables de riesgos</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.  Trimestral para posteriores evaluaciones</p>	<p><b>Anexo 8</b></p>
Nivel de Control	Descripción													
Sólido	Se considera que las activadas de control están apropiadamente diseñadas y operan según lo planeado.													
Adecuado	Se considera que las activadas de control están apropiadamente diseñadas y operan con oportunidades de mejora identificadas.													
Normal	Se considera que las activadas de control están ejecutadas con oportunidades de mejora.													
Inadecuado	Se considera que las activadas de control son inexistentes o tienen considerables deficiencias.													



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 81  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**III. SELECCIÓN DE CONTROLES ADECUADOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Unidad de Gestión de Riesgo calificará cada uno de los controles, determinando si su aplicación reducen o mitigan los riesgos identificados.</li> <li>2. Realizada la calificación los controles sólidos, adecuados y normales podrán ser considerados como controles efectivos que permitan reducir los riesgos a niveles aceptables.</li> <li>3. Todos controles aceptados serán documentados mediante una matriz de controles en la que se identificará el riesgo, el control y una breve descripción del mismo.</li> <li>4. La matriz deberá ser validada por el responsable de riesgos y reemitidas al Comité de Riesgos para su validación y aprobación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Jefes de Área</li> <li>(2) Responsables de riesgos</li>   <li>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</li> <li>(2) Comité de Riesgos</li> </ol>	<p align="center">Proceso inicial por implementación del sistema.</p> <p align="center">Trimestral para posteriores evaluaciones</p>	<p align="center"><b>Anexo 13</b></p>



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 82  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**IV. GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1) Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Unidad de Gestión de Riesgos en conjunto con el Comité de Riesgos evaluará cada uno de los tratamientos dados a los riesgos, con la finalidad de verificar que cada respuesta se encuentra apoyada por una actividad de control que asegure que se llevará a cabo de manera adecuada.</li> <li>2. Si no existieran actividades de control implementadas, la Unidad de Gestión de Riesgos definirá controles que posteriormente serán analizados.</li> <li>3. Se analizarán tanto las actividades de control ya existentes como los nuevos controles propuestos que serán implementados para mitigar los riesgos y obtener un riesgo residual dentro de los parámetros aceptables.</li> <li>4. Para el diseño de nuevos controles la empresa deberá tomar en cuenta tres aspectos importantes, considerados como: <i>Atributos Básicos de los Controles</i>.</li> </ol>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(1) Jefes de Área (2) Responsable de Riesgos</p> <p>(2) Comité de Riesgos</p>	<p align="center">Trimestrales</p> <p align="center">Bimestral</p>	<p align="center"><b>Anexo 14</b></p>





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 84  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p><b>6.</b> Todos estos procedimientos deberán quedar documentados y archivados bajo custodia del Responsable de Riesgos una vez aprobados por el Comité de Riesgos.</p>	<p>(1) Jefes de Área (2) Responsable de Riesgos</p>		
<p><b>7.</b> Se realizarán seguimientos periódicos para verificar el funcionamiento correcto de las actividades de control, siguiendo los procedimientos preestablecidos y analizando de naturaleza de los controles o actividades de control.</p> <p><b>Naturaleza de los controles:</b> Se aplicarán 4 técnicas para probar la efectividad de los controles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Investigación.- Entrevista al empleado que efectúa el control.</li> <li>2) Observación.- Observar la aplicación del control</li> <li>3) Inspección.- Pedir documentos de respaldo, evidencia.</li> </ol>	<p>(1) Jefes de Área (2) Responsable de Riesgos</p>	Trimestrales	
<p><b>8.</b> Se elaborarán informes detallando todos los hallazgos obtenidos, que serán informados oportunamente al responsable de riesgos.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgo</p>	Trimestrales	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 85  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**7. CAPTACION DE INFORMACION Y REPORTE**

**DEFINICIÓN**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

**I.** Información y comunicación

86

**RESPONSABLES**

Comité de Riesgos (CR)

Unidad de Gestión de Riesgo (UGR)

Empleados Operativos (EO)





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 87  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E – mails</li> <li>• Comunicados escritos pegados en las instalaciones de la empresa</li> </ul> <p><b>3.</b> Se deberá elaborar una política de comunicación interna que garantice la adecuada difusión de la información a todos los niveles de la empresa. La política será comunicada por la unidad de gestión de riesgo a todos los empleados y establecerá los sistema de información que se utilizarán para divulgar toda la información relativa a los procesos de la gestión de riesgos.</p> <p>La información a ser difundida relacionada con la administración de riesgos proveerá lo siguiente: Lenguaje común de riesgo, importancia del control de riesgos, objetivos empresariales, apetito al riesgo, tolerancia al riesgo, comportamientos aceptables y no aceptables, procesos de identificación, evaluación y control de riesgos.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Comité de Riesgos</p>	<p>Proceso inicial por implementación del sistema.</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 88  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisar	FRECUENCIA	FORMATO
<p><b>4.</b> El proceso de gestión de riesgos como resultado de su aplicación dará como resultado una serie de documentos finales por cada actividad realizada, que deberán ser transmitidos a través de los sistemas de información a los distintos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Comité de Riesgos</li> <li>• Direcciones medias</li> <li>• Resto de Personal</li> </ul> <p><b>5.</b> Se verificará que toda la información que se genere en los diversos departamentos de la empresa y para que sea útil para la toma de decisiones adecuadas, deberá reunir las siguientes características: apropiada, oportuna, actualizada, exacta y accesible.</p> <p><b>6.</b> Todos los sistemas de información deberán ser documentados, revisados y actualizados continuamente, para su posterior aprobación.</p> <p><b>7.</b> Una vez analizados los documentos se requiere de aclaraciones sobre los informes, se coordinará reuniones con las personas involucradas.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Comité de Riesgos</p>	<p>Continuamente según disposiciones de la Unidad de Gestión de Riesgo o el Comité de Riesgos</p> <p>Diaria</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 89  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**8. MONITOREO DE PERFORMANCE Y CUMPLIMIENTO**

**DEFINICIÓN**

El monitoreo debe entenderse como una actividad de supervisión que da seguimiento a cada uno de los riesgos identificados; proceso que consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento del sistema de gestión de riesgos e implementación de modificaciones oportunas cuando sean requeridas.

**POLÍTICAS**

- ✓ Desarrollar procesos de seguimiento efectivos trimestralmente, que facilite una rápida detección de deficiencias.
- ✓ Se realizarán actividades de supervisión que permitan visualizar el funcionamiento de los procesos a través de: reuniones con empleados, análisis de los diagramas de flujo, revisión de los documentos emitidos sobre la gestión de riesgos y aplicación de cuestionarios prefabricados que especifiquen puntos de monitoreo.
- ✓ Se realizarán evaluaciones periódicas que aseguren el correcto funcionamiento de los controles.



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 90  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**SUBPROCESOS QUE INCLUYE**

**Pág.:**

**I.** Actividades de supervisión

91

**RESPONSABLES**

Comité de Riesgos (CR)

Unidad de Gestión de Riesgo (UGR)

Empleados Operativos (EO)





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 92  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisor	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos operativos</li> <li>• Diagramas de flujos de procesos</li> <li>• Controles relevantes</li> <li>• Riesgos claves identificados</li> <li>• Técnicas de identificación, evaluación y control de riesgos.</li> </ul> <p>3. Se efectuará un monitoreo constante del ambiente interno de la empresa y de cada uno de los procesos de la gestión de riesgos, de tal manera que permita tomar medidas oportunas sobre factores que pudieran incidir en el desarrollo de las actividades operacionales y cumplimiento de metas estratégicas.</p> <p>4. Las actividades de monitoreo que se aplicarán son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del conocimiento de los empleados mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y realización de grupos focales.</li> <li>• Revisión de los procedimientos definidos por proceso y su aplicación.</li> </ul>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos (2) Responsable de Riesgos</p>	<p align="center">Semestral</p>	



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  
“OG DISTRIBUCIONES”**

Página 93  
de 93

Preparado por:

Aprobado por:

Fecha:

Versión:

**GUIA DE PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (1)Ejecutar (2) Supervisor	FRECUENCIA	FORMATO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de todos los informes y documentos relacionados a la gestión de riesgos</li> <li>• Monitoreo de las actividades de control</li> </ul> <p>5. Se efectuarán seguimientos permanentes de los posibles cambios en los procedimientos o modificaciones que se generen una vez implementado y puesto en marcha el Sistema de Gestión de Riesgos.</p> <p>6. Los resultados de las actividades se documentarán por medio de reportes, en los que se detallará en análisis de cada hallazgo y se propondrá por cada recomendación.</p> <p>7. Los reportes serán presentados al Comité de Riesgo para su verificación y aprobación, en caso de ser necesario efectuarse modificaciones se propondrán los correctivos a ser aplicados.</p> <p>8. La Unidad de Gestión de Riesgo pondrá en marcha cada correctivo establecido para prevenir la presencia de nuevos riesgos.</p>	<p>(1) Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p> <p>(2) Comité de Riesgos</p> <p>(2) Responsable de Riesgos</p>	<p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p>	

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

En base al análisis realizado de la empresa OG Distribuciones y los resultados obtenidos en el presente trabajo escrito; las conclusiones, considerando los objetivos planteados, son:

#### **5.1.1 Conclusión en base al Objetivo General**

- **Objetivo General:** Proponer un modelo de Gestión de Riesgos Operativos enfocado al área de cobranza que permita identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos operativos.

**Conclusión:** La aplicación de herramientas estratégicas como la Matriz FODA, Cadena de Valor y la realización de relevamiento de procesos han permitido obtener un amplio diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades presentadas dentro de los procesos de la empresa OG Distribuciones; el análisis demuestra la importancia de implementar un modelo de Gestión que brinde la posibilidad de obtener una visión global de todas las actividades de la empresa iniciando por la determinación de una filosofía organizacional clara basada en buenas prácticas empresariales creando un ambiente interno agradable. Mediante la propuesta de modelo de Gestión de Riesgos COSO-

modelo de Gestión de Riesgos COSO-ERM, OG Distribuciones puede identificar, evaluar, controlar y mitigar los eventos negativos o deficiencias determinadas en sus procesos incrementando la capacidad no solo de identificar riesgos, a su vez puede aprovechar las oportunidades creando valor a sus grupos de interés a más de proveer instrumentos prácticos para una mejor toma de decisiones y sobretodo alcanzar los resultados esperados (cumplimiento de objetivos).

### **5.1.2 Conclusiones en base a los Objetivos Específicos**

- Objetivo Específico 1: Revisar la documentación del área de cobranza con el fin de determinar si mantiene un modelo de Gestión de Riesgos Operativos.

Conclusión: Para la realización del trabajo, el solicitar información y documentación del área de cobranza era indispensable, aspecto mediante el cual se pudo evaluar el nivel de Gestión de Riesgo que posee la empresa. Los resultados revelaron que la empresa no posee un modelo de Gestión de Riesgos y tenían un conocimiento escaso sobre el tema; la forma empírica con la que se maneja la empresa permitió darse cuenta de las deficiencias internas, no solo del proceso de cobranza, se identificó las falencias en los principales procesos, razón por la cual se propone un modelo en base a COSO-ERM cuya aplicación debe ser instaurada en todos y cada uno de los procesos para conseguir resultados efectivos y oportunos.

- Objetivo Específico 2: Realizar el levantamiento de procesos para definir los diferentes procesos y controles aplicados en el área de cobranza.

Conclusión: Para proponer el modelo de Gestión de Riesgos adecuado para la empresa se efectuó el levantamiento de procesos de los dos ciclos principales CICLO DE COMPRAS y CICLO DE VENTAS, los mismos que se realizaron a través del desarrollo de entrevistas con el personal y observación de los procesos, permitieron determinar los procesos que intervienen en cada uno de los ciclos y describir los controles aplicados por parte de la administración para mitigar riesgos. Se identificó que la empresa cuenta con pocos controles debido a que gerencia trata de tener control sobre la mayor parte de los procesos ocasionando una falta de segregación de funciones.

- Objetivo Específico 3: Evaluar las deficiencias que afectan los procedimientos del área de cobranza.

Conclusión: Las deficiencias y debilidades internas que afectan a los procesos se determinaron de acuerdo a su afectación por componente del modelo COSO-ERM, lo que permitió elaborar una propuesta plasmada en un Manual de Sistema de Gestión de Riesgos adecuado y acorde a las necesidades de la empresa, manual que describirá paso a paso las pautas necesarias que la empresa deberá aplicar para mejorar su desempeño organizacional, procesos y toma de decisiones.

Gestión de Riesgos COSO-ERM es un modelo flexible, adaptable y de fácil comprensión, aplicable a toda empresa que desee mejorar sus prácticas empresariales, motivo que ha permitido que pueda ser aplicado en la empresa OG Distribuciones.

Estructurar un modelo de Gestión de Riesgos como herramienta indispensable que permita a la empresa OG Distribuciones cambiar su filosofía y prácticas empresariales ha sido una experiencia gratificante; cada capítulo desarrollado fue un gran aporte para fortalecer el conocimiento adquirido a lo largo de mi carrera universitaria y obtener nuevos gracias a los conceptos y aplicaciones propuestas por el modelo COSO ERM. La análisis y la propuesta realizada para la empresa cuya búsqueda es mejorar sus procesos, aplicar controles y crear una cultura empresarial óptima que permitan conseguir un mejoramiento y crecimiento continuo, además de poder obtener los resultados deseados fue satisfactoria, cumpliendo de esta manera con los objetivos propuestos en la presente tesis y contribuyendo al desarrollo de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa debe establecer procedimientos estructurados que le permita obtener más información y seguridad para la toma de decisiones y de esta manera reducir el riesgo de cometer errores. No es aceptable incurrir en riesgos por tener una mala planificación estratégica, aún menos asumir pérdidas debido a su ocurrencia.

- Según el diagnóstico obtenido del análisis de procesos y las deficiencias detectadas, la empresa debe comenzar por el establecimiento de un ambiente interno basado en una planificación estratégica que incluya una filosofía de riesgos adecuada para el tamaño de la empresa considerándola como punto importante para su crecimiento. Al ser el ambiente interno el componente base del Sistema de Gestión de Riesgos COSO ERM, su desarrollo y aplicación garantizará la efectividad del modelo propuesto.
- Para la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos debe existir compromiso por parte de todos los empleados de la empresa, ya que el modelo propuesto fomenta la participación del empleado en cada uno de los procesos que conforman el Sistema, desde la colaboración en la formulación de estrategias y establecimiento de objetivos hasta el apoyo en la ejecución de las actividades de control.
- Se recomienda que la empresa ponga en acción el modelo propuesto plasmado a través del manual de Sistema de Gestión de Riesgos, el cual ha sido elaborado en base a la realidad de la empresa, en todas y cada una de las áreas de la empresa. El manual permitirá a la empresa familiarizarse con cada proceso del Sistema de Gestión de Riesgos, los mismos que deberán ser introducidos paso a paso conforme avance el nivel de comprensión y entendimiento del sistema.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bermeo Jiménez, Y. D., & Granda Reinoso, J. E. (s.f.).
2. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*. New York: AICPA.
3. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*. New York: AICPA.
4. COSO ERM. (2004). *Enterprise Risk Management*. New York.
5. Enterprise Risk Management framework, exposure Draft. (2003). *Executive Summary, Committe of Sponsoring of Trade way Commission*.
6. Estupiñán Gaitán, R. (2007). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
7. *Gestión de Riesgos*. (8 de Abril de 2015). Recuperado el 10 de Abril de 2015, de Wikipedia, La Enciclopedia Libre:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_riesgos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos)
8. *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. (s.f.). Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>
9. Martínez, V. (s.f.). *Auditool*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/1095-administracion-de-los-riesgos-de-negocio>
10. *Ministerio de Relaciones Laborales*. (s.f.). Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/objetivos/>
11. Paul, T., & Walker, A. (2002). *Enterprise Risk Management: Pulling it all together*. Altamonte Springs Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 1ra Edición.
12. PriceWaterhouseCoopers. (2007). *Enterprise Risk Management - Integrated, Commision Treadway of Sponsoring Organizations (COSO)* . Managua.

13. Quijano, R. C. (2011). *Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial* (Sexta ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
14. Rodríguez Valencia, J. (2003). *Como utilizar y elaborar manuales administrativos*. España.
15. Rodríguez, I. (s.f.). *Auditool, Red de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
16. *Servicio de Rentas Internas*. (s.f.). Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=7D7E0AAC9739CF6B94706A333029BBD4.sriint>
17. Vasquez Osegueda , E. R., & Castro de Flamenco, E. A. (Octubre de 2014). *Universidad del Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/6748/1/Tesis%20MAECE%20version%20final.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1



solicitud de trabajo del empleado, sin perjuicio de interponer las acciones legales de tipo penal que la Ley contempla para esta clase de hechos. En el caso de que las irregularidades en mención se detectaran una vez formalizada la relación de trabajo, el hecho constituirá falta de probidad y será causal de Visto Bueno.

Art. 4.- En el caso de trabajadores para actividades complementarias, y de conformidad a lo dispuesto en el Art. 4 del Mandato número OCHO (8) dictado por la Asamblea Constituyente, de fecha 30 de Abril de 2008, la contratación y vínculo laboral directo será de responsabilidad de la empresa que presta el servicio o la actividad complementaria, la misma que celebrará los respectivos contratos individuales de trabajo, su registro, así como enlazará al IESS, al aviso de entrada de todo sus trabajadores así como el aviso de salida cuando correspondan, en definitiva cumplirá con todas las obligaciones patronales respecto de sus trabajadores.

CAPITULO II

De los Contratos de Trabajo

Art. 5.- Todo nuevo trabajador que fuere contratado, necesariamente ingresará por un periodo de prueba de NOVENTA (90) días, lapso en el cual la simple notificación de una de las partes podrá dar por terminada la relación laboral, sin lugar a desahucio o indemnización alguna.

Debido a las distintas modalidades de trabajo que contempla la legislación laboral, considerando la naturaleza de las actividades y tiempo de labor, se excluyen de lo dispuesto en este capítulo, los contratos de servicios profesionales, de obra cierta, eventuales, ocasionales, temporales, y cualquier otro u otros afines.

Art. 6.- Si el trabajador cumpliere el periodo de prueba y no hubiere aportado notificación de una de las partes, éste se considerará automáticamente contratado por el tiempo que le faltare para completar el año exclusivamente.

Art. 7.- A la conclusión del año al que se refiere el artículo anterior y en el caso de subsistir el acuerdo entre las partes, el contrato se entenderá que continuará vigente por el plazo de un año más, contrato que en cualquier momento las partes podrán dar por terminado, con sujeción a lo dispuesto en el Art. 159 del Código de Trabajo.

Art. 8.- De acuerdo a la naturaleza de la empresa y siendo su actividad principal, la comercialización de productos de consumo masivo a nivel nacional, en el lugar donde se hallaren, los trabajadores deberán cumplir labores en el ámbito de su especialidad, en distintos lugares, ciudades o provincias del país, pudiendo la empresa trasladarlos, previo acuerdo con el trabajador, a cualquiera de las oficinas que tenga en el país, sin que esto implique incurrir en la causal, fuerza, del Art.173 del Código de Trabajo, ni constituya despido intertemporal, ni de lugar a ningún tipo de indemnización o que afecte a la remuneración prevista en los contratos individuales de trabajo.

CAPITULO III

De las Jornadas y Horario de Trabajo

Art. 9.- Los trabajadores laborarán conjuntamente de acuerdo al horario, turnos y jornadas establecidos por la empresa, siendo obligación de ésta, darlas a conocer por cualquier medio a sus trabajadores. El horario, turnos o jornadas, podrán ser modificados o reajustados por la empresa, acorde a sus necesidades, así que tal hecho se considere despido intertemporal. Las jornadas especiales de trabajo que requiere la empresa, dependerán de lo dispuesto por la Dirección General del Trabajo.

Art.10.- Los trabajadores asistirán con puntualidad al cumplimiento de sus obligaciones, prestando total cooperación para el óptimo desempeño de la empresa.



Art. 11.- Durante la jornada normal de labores, los trabajadores no podrán abandonar su sitio de trabajo sin contar con autorización previa de su inmediato superior jerárquico, quien en caso de conceder el permiso, podrá designar al respectivo reemplazo que sustituya al trabajador mientras dure su ausencia. En el caso de que durante la jornada, un trabajador se vea obligado a ausentarse por calamidad doméstica o enfermedad imprevista que demande urgente atención médica, deberá reportar los hechos a su jefe inmediato.

Art. 12.- Si el trabajador se presentare dentro de (10) minutos posterior a la hora de entrada, se considerará falta de puntualidad a su año de trabajo, y será admitido en su trabajo pero con registro y contabilización del respectivo retraso. Luego de transcurridos los (10) minutos de la hora señalada para la entrada, el jefe inmediato deberá reportar la novedad al responsable del Área de Talento Humano o al Representante Legal de la empresa, en forma directa. El ausente antes referido, no sufrirá de modo alguno justificación o perdón de la falta de puntualidad en la que incurra el trabajador.

Si el trabajador se ausente de su año de trabajo UN (1) minuto o más, antes de la hora de salida, se lo considerará como falta de puntualidad, y se lo castigará al tratamiento antes señalado.

CAPITULO IV

Remuneración y Deducciones

Art. 13.- La remuneración mensual de los trabajadores, será pagada por la empresa en dividendos mensuales, mediante efectivo, mediante depósito, en la Cuenta de Ahorros o Cuenta Corriente, que para el efecto el trabajador deberá abrir en una institución bancaria de la localidad, designada por la empresa.

De la remuneración, única y exclusivamente podrá deducirse la parte proporcional al trabajador por aportes al IESS, en el monto que de acuerdo a su sueldo le correspondiere, por retención en la fuente o impuesto a la renta; y, por existir orden o sentencia judicial de alimentos.

Art.14.- Los valores que los trabajadores adeuden a la empresa en concepto de dividendos de préstamos y/o anticipos, no podrán exceder del 30% del sueldo básico y serán descontados de la remuneración mensual del trabajador y su pago constará en la liquidación mensual, de acuerdo a lo convenido y en el monto que correspondiere.

Art. 15.- En caso de pérdida y/o destrucción previamente comprobada de las herramientas de trabajo o bienes en custodia del trabajador, o del uniforme de trabajo y demás implementos provisionales del trabajador, la empresa cobrará dicho valor mediante descuentos de su remuneración, a menos que el trabajador reponga lo perdido mediante la entrega de un bien de similares características o cancele con dinero en efectivo el monto correspondiente al valor del mismo. El valor a repensarse no será superior al 10% de la remuneración mensual del trabajador.

Art. 16.- Si un trabajador dejare de prestar servicios, saliere con licencia temporal o hiciera uso de sus vacaciones, previamente deberá entregar todas las herramientas y equipo de trabajo que le fueron puestos bajo su responsabilidad, si existieren faltantes o pérdidas de cualquiera de dichos bienes, el valor de los mismos será descontado del monto de la liquidación a que hubiere derecho.

CAPITULO V

De las Vacaciones

Art. 17.- Las vacaciones serán colectivas y estarán comprendidas en el año de trabajo y comienzos del próximo. Si quedaren pendientes días, a los legítimos representantes del trabajador, que desee hacer uso de estos días, deberá formular y presentar la correspondiente



solicitud por escrito al Jefe Inmediato y al responsable del departamento de Talento Humano, con por lo menos QUINCE (15) días hábiles de anticipación a la fecha prevista para estas vacaciones, a fin de que se evalúe la solicitud y se apruebe entre las partes. La empresa se reserva el derecho de aceptar o desaprobar las fechas de esta solicitud dependiendo de las reuniones que puedan ser desahucias en los procesos, que afecten el Servicio al Cliente. Además, para las personas que no tienen su periodo de vacaciones completo, el número de días faltantes podrá ser cancelado en efectivo, previo acuerdo entre las partes.

CAPITULO VI

Obligaciones y Debers de los Trabajadores

Art. 18.- Son obligaciones de los trabajadores:

- 1.- Cumplir y respetar las órdenes que les sean impartidas por el Jefe Inmediato, y en general por sus respectivos superiores.
- 2.- Cumplir el trabajo en los términos del contrato, y del presente reglamento en el sitio, área o sector al que se le asigna. Siendo proclive.
- 3.- Cumplir con el traslado de su año de trabajo, a cualesquiera de los oficios que la empresa necesite en el Ecuador, y que así lo hubiese dispuesto.
- 4.- Presentar los correspondientes certificados médicos cuando concurre al Departamento médico del Seguro Social.
- 5.- Guardar estrictamente los secretos administrativos o comerciales de los que tengan conocimiento y mantener total discreción y confidencialidad sobre datos e información que correspondan tanto a la empresa, como al cliente, y de los cuales haya llegado a tener conocimiento bien por casualidad o por haber accedido a la información con o sin autorización. La obligación de confidencialidad, se mantendrá, mientras se halle vigente la relación contractual de trabajo y hasta Dos (2) años después de finalizada la relación laboral. Dentro de este marco el trabajador que haya terminado la relación laboral con la empresa, debe abstenerse de enseñar, negociar, divulgar o revelar al de la empresa ningún negocio o asunto al de la empresa la empresa estará en libertad de interponer acciones legales.
- 6.- Mantener orden y limpieza en el sitio o lugar de trabajo.
- 7.- Cuidar y velar por la integridad, buen estado y funcionamiento de vehículos, equipos de trabajo, bienes, herramientas, mobiliarios y productos a comercializar, que se le hubieren asignado y se encuentren bajo su custodia, responsabilidad o servicio.
- 8.- Utilizar el mobiliario, bienes, equipos, herramientas y vehículos asignados, exclusivamente para el cumplimiento de las labores que le correspondan.
- 9.- Informar permanentemente y periódicamente al jefe inmediato, sobre el estado y funcionamiento de los equipos, bienes, herramientas, vehículos y productos a comercializar, para la toma de decisiones oportunas, que ayuden al buen funcionamiento de la empresa.
- 10.- Utilizar los uniformes de trabajo y complementos de identificación de la empresa durante toda la jornada y tiempo de trabajo, así como presentarse en forma impecable para sus labores, usando el aseo personal, tanto para hombres como mujeres, así como las normas de imagen vigentes en la empresa. Igual recomendación a las personas que sufran de problemas médicos.
- 11.- Comunicar al final de la jornada de trabajo, todas las novedades que ocurrieren durante el día.



12.- Mantener buenas relaciones, armonía, comunicación y cooperación con sus compañeros de trabajo, durante las horas laborales.

13.- Los trabajadores cuya actividad esté relacionada con atención al público o cliente, deberán demostrar cortesía, buena educación, amabilidad con respeto, profesionalismo y los clientes o usuarios de la empresa, y concurrir bien presentados para proyectar excelente imagen. Caso contrario, esto es si su trato fuere despectivo, desordenado, irrespetuoso, etc. será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el respectivo visto bueno, bastando para ello tan solo una certificación escrita por parte del cliente o usuario de la empresa, en el que conste la queja en contra del trabajador.

14.- Sujetales y cumplir con el horario o jornadas de trabajo que le comunique la empresa, así como cumplir con las modificaciones o reajustes que la empresa efectúe a las mismas. En el evento de incumplimiento a esta obligación, será causal más que suficiente para que la empresa pueda dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el respectivo visto bueno.

15.- Para el caso de todo el personal del área de ventas y de recaudación, deberán cumplir con los montos de ventas y recaudación mensuales mínimos establecidos por la empresa. Los valores recaudados, según anticipados a las responsabilidades a que se delegue esta función, se depositarán en las cuentas bancarias de la empresa, dentro de las VEINTICUATRO (24) horas siguientes máximas a su recaudación. De no haberlo y sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, previo trámite de Visto Bueno.

Solo las personas autorizadas por la Empresa, podrán desempeñar funciones de recaudación y ventas. Aquellos trabajadores que realicen ventas o recaudaciones sin la autorización de la empresa, será también causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo previo visto bueno, sin perjuicio de la acción legal a que hubiere a lugar.

16.- Para todo el personal del área de ventas, presentar un reporte por escrito a su jefe inmediato cada que lo solicite, de todas las ventas efectuadas y las visitas a clientes que haya efectuado, y un cronograma y plan de ventas a efectuarse en el periodo solicitado. En el evento de que se incumpla esta obligación o se le presenten problemas, o fuere incompleta, constituirá causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, mediante el visto bueno correspondiente.

17.- Para todo el personal del área de bodega, inventarios y distribución, tendrá la obligación de manejar la mercancía con buenas prácticas para evitar averías, conservar y velar por el orden y la limpieza de los bodegas; dar buen uso a los equipos, herramientas o vehículos asignados, para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Llevar un control de lo que ingresa y sale del inventario, para evitar faltante de mercancías. Pagar reporte inmediato de inconsistencias en inventarios a sus jefes inmediatos, para prevenir problemas de servicio al cliente o de furto. El incumplimiento de estas obligaciones, será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, previo al respectivo trámite de Visto Bueno.

18.- Poner en conocimiento de la empresa, en forma inmediata de cualquier hecho del cual llegase a tener conocimiento relativo a: competencia desleal, fuga de información comercial, etc. El incumplimiento a esta obligación será causal más que suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno.

CAPITULO VII

Prohibiciones del Trabajador


Art.19.- Son prohibiciones:

- 1.- Utilizar el mobiliario, equipos, vehículos, bienes, herramientas, o cualquier otro bien de la empresa en otras actividades o servicios extraños a los fines e intereses de la empresa.



Principios Compartidos OG DISTRIBUCIONES

- 2.- Ingerir bebidas alcohólicas o administrarse estupefacientes en los lugares de trabajo o presentarse a laborar bajo el efecto de los mismos. La contravención a esta disposición, en caso de Voto Bueno ante las autoridades de Trabajo.
- 3.- Usar indebidamente o para fines distintos a las actividades de la empresa, las oficinas, dependencias e instalaciones.
- 4.- Permitir el ingreso de familiares o conocidos, a las instalaciones, dependencias, puestos de trabajo, áreas reservadas exclusivamente para uso del personal, sin la respectiva autorización previa del inmediato superior o jefe.
- 5.- Propagar rumores falsos que afecten el prestigio de la empresa o de algún funcionario o representante de ella o que produzca inquietud y malestar entre los trabajadores.
- 6.- Promover escándalos y participar en gracias en las dependencias de la institución y ofender de palabra o obra a sus Superiores o compañeros de trabajo en general.
- 7.- Portar armas de cualquier clase dentro de las dependencias de la empresa.
- 8.- Borrar, recibir o atentar de cualquier manera la integridad y autenticidad de los comprobantes de pago, recibos o de cualquier otro documento elaborado por la empresa o destinatario, caso en el cual y sin lugar a dudas, el trabajador será sujeto de las acciones y sanciones penales a que hubiere lugar.
- 9.- Suspender o abandonar el trabajo, sin contar con autorización expresa de sus superiores o tratándose a un lugar distinto de aquel en el cual debe cumplir las tareas asignadas.
- 10.- Ejecutar trabajos ajenos a la empresa, durante las horas de labor.
- 11.- Hacer propaganda política o religiosa dentro de las dependencias de la institución y en horas de trabajo.
- 12.- Suscribir comunicaciones de cualquier índole, hacer declaraciones o dar información pública a nombre de la empresa, si misma que cuente para ello con orden escrita.
- 13.- Recibir primas o gratificaciones directamente de personas o empresas que tengan relación de negocios con la empresa.
- 14.- Utilizar los equipos, herramientas y vehículos de la empresa para asuntos particulares, salvo aquellos casos que cuenten con autorización superior.
- 15.- Para todo el personal en especial para los del área de ventas y recaudación, usufructuario o retentador de dinero que provengan de la venta de los productos o servicios que ofrece en el mercado la empresa, o por cualquier otro concepto, de propiedad de la empresa.
- 16.- Ingerir alimentos en lugares no autorizados por la empresa.
- 17.- Fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- 18.- Tratar en la jornada de trabajo, sin el respectivo uniforme de trabajo y la credencial de identificación de la empresa, si fuere el caso.
- 19.- Ceder, vender, obsequiar, los materiales, equipos, suministros y mercancías de la empresa a terceros.
- 20.- Mantener cualquier tipo de relación sentimental, sexual o familiar en cualquier hora e instalación de la empresa.
- 21.- Quedarse dormido durante la jornada de trabajo.



12

Principios Compartidos OG DISTRIBUCIONES

- 22.- Faltar al respeto de palabra o de obra a sus compañeros de trabajo, jefe inmediato o superiores.
- 23.- Atentar contra el pudor, la honra, la dignidad o acoso sexual a los compañeros de trabajo, o a los superiores de la empresa.
- 24.- Recibir en los puestos de trabajo o en cualquier parte de las instalaciones de la empresa, dentro o fuera de la jornada de trabajo, a vendedores de cualquier tipo de productos, a excepción de los productos relacionados con el portafolio de la empresa y exclusivamente para las personas que tengan contacto directo con proveedores de la empresa.

**CAPITULO VIII**  
**Del Orden Jerárquico.**

Art. 20.- La autoridad de la Empresa, será ejercida por el Gerente General, a quien corresponde la representación legal y administrativa de la empresa, así como la organización, situación económica-financiera, presupuesto, designación del personal, supervisión del trabajo y de los labores en general.

Para la organización administrativa, la empresa podrá contar con Gerentes de Área o departamentos, Coordinadores y Jefes de Sección, quienes serán responsables de sus respectivas áreas, y auxiliarán en la organización y control del personal que se encuentre bajo su mando o control.


El Gerente Administrativo y de Talento Humano, considerando los manuales de funciones, así como con el responsable de cada de área, asignará funciones y distribuirá el trabajo a fin de que todo el personal cumpla su jornada con normalidad y efectividad.

El Gerente Administrativo y de Talento Humano de la empresa, elaborará el organigrama de la empresa y manuales de funciones, los mismos que serán puestos en conocimiento del Gerente General de la empresa para su aprobación y que podrán ser modificados en cualquier momento acorde a las necesidades de la empresa.

Art. 21.- El incumplimiento e inobservancia de cualquiera de las obligaciones y prohibiciones contenidas en este Reglamento, da lugar a las siguientes sanciones en su orden: Amonestación disciplinaria verbal o escrita, multas, pagos de cargos o daños, y terminación del contrato de trabajo previo Voto Bueno, de conformidad con el código del trabajo.

Art. 22.- Se considera desobediencia grave a este Reglamento, con la consiguiente facultad de la empresa de solicitar el Voto Bueno, para dar por terminado el contrato de trabajo, en los siguientes casos:

- a) Ocasionar daños intencionales a bienes, herramientas o equipos de propiedad de la empresa.
- b) Tomarse, para fines de protestas, reclamos, etc., las oficinas y demás instalaciones de la empresa.
- c) Borrar o alterar total o parcialmente, cualquier información perteneciente a la Empresa o sus clientes; ya sea que la misma esté contenida en medios magnéticos, archivos físicos, base de datos, CD'S, etc.
- d) No portar durante su jornada de trabajo la identificación y credencial de la empresa.
- e) Negarse a firmar los anexos de llamado de atención, o cualquier otro tipo de comunicación emitida por la empresa.



13


Principios Compartidos OG DISTRIBUCIONES

Abandono del puesto de trabajo, sin autorización previa de la empresa, sin consideración de tiempo mínimo o máximo del abandono, ni retención en la falta.

**CAPITULO IX**  
**De las Obligaciones Patronales**

Art. 23.- Son obligaciones de la empresa y de su Representante Legal:

- 1.- Pagar las remuneraciones pactadas máximo dentro de los cinco días hábiles posteriores al último día laborable de cada mes, para el caso del salario básico legal vigente; dentro de los veinte días hábiles posteriores al último día laborable de cada mes, para el caso de las comisiones y bonos y cubrir también en tiempo oportuno las demás pagas que ordene la Ley, verificando únicamente las retenciones de orden legal.
- 2.- Es obligación de la Empresa: Asegurar a sus trabajadores: Brindar condiciones óptimas de trabajo que no conlleven situaciones de peligro para la vida y salud del trabajador; contar al personal de los equipos, herramientas y útiles necesarios para el normal desempeño de sus labores, así como asegurar un lugar apropiado para el trabajo.
- 3.- Tratar a los trabajadores con consideración y mantener los lugares de trabajo e instalaciones, con suficiente iluminación, ventilación y saneamiento.
- 4.- Conceder cuando fuere el caso, permiso para que los trabajadores cumplan con el ejercicio del sufragio y, permitir que en caso de enfermedad, el trabajador concursa al Departamento Médico del Seguro Social.
- 5.- Conceder a los trabajadores las licencias y permisos a que tuvieren derecho, por vacaciones, calamidad doméstica o enfermedad (comprobada con certificado médico proporcionado por el IESS o por el médico de la Empresa).
- 6.- Reembolsar a los trabajadores gastos de movilización, subsistencia, víveres, alojamiento, alimentación, etc.; previa comprobación del gasto y previa presentación de los respectivos documentos comprobatorios legales, en los casos que por razones de servicio, fueren que trasladados a un lugar distinto al de su residencia, siempre y cuando tales hechos estén autorizados previamente y por escrito por la empresa.
- 7.- Mantener en buen estado, funcionamiento y en óptimas condiciones los equipos de seguridad, de extinción de incendios y de protección personal.
- 8.- Dotar de instalaciones sanitarias adecuadas, a fin de mantener higiene en el trabajo.
- 9.- Mantener un botiquín con medicamentos, para uso en caso de emergencia o situaciones críticas.
- 10.- Llevar un registro de los trabajadores en el que conste: nombres y apellidos, edad, procedencia, estado civil, nombres y estado de las personas que se hallan a su cargo, fecha de ingreso y estado, vacaciones gozadas, retenciones cometidas al presentarse al trabajo con especificación del tipo de falta.
- 11.- Entregar a ejecutivos y trabajadores de la Empresa un ejemplar del presente Reglamento a fin de que se cumpla sus disposiciones.
- 12.- Dictar un manual de funciones, normas y procedimientos, tanto como intermedias.



14

Principios Compartidos OG DISTRIBUCIONES

- 13.- Deducir y retener los valores correspondientes a multas, préstamos y anticipos, de la liquidación mensual y rol de pagos subsiguiente al mes de la fecha del comprobante de la falta o imposición de la sanción.

**CAPITULO X**  
**Prohibiciones Patronales**

Art. 24.- Son prohibiciones de la Empresa:

- a) Efectuar deducciones o retenciones salariales, cuando no exista orden judicial, retención de alimentos o disposición expresa de la Ley pertinente;
- b) Patrocinar colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- c) Realizar preselitios políticos o campañas religiosas con los trabajadores;
- d) Cobrar valores adelantados a la empresa, sin que exista autorización escrita del trabajador.

**DISPOSICIONES FINALES**

Primera: Para todo lo no contemplado en la presente reglamentación, se observará lo que prescribe el Código de Trabajo y lo correspondiente a lo que dice el IESS.

Segunda: La siguiente reglamentación será sometida para su aprobación a las autoridades del Ministerio de Relaciones Laborales.

Tercera: Las disposiciones de este instrumento, entrarán en vigencia desde el día de su aprobación si se halla debidamente registrado en la Dirección Regional del Trabajo de Quetzaltenango.


Cuarta: Esta reglamentación podrá ser modificada total o parcialmente en cualquier momento, cuando consistiere necesario.

  
**OSCAR MANUEL OVIDIO GAVILANES GAVILANES**  
REPRESENTANTE LEGAL  
OG DISTRIBUCIONES



15

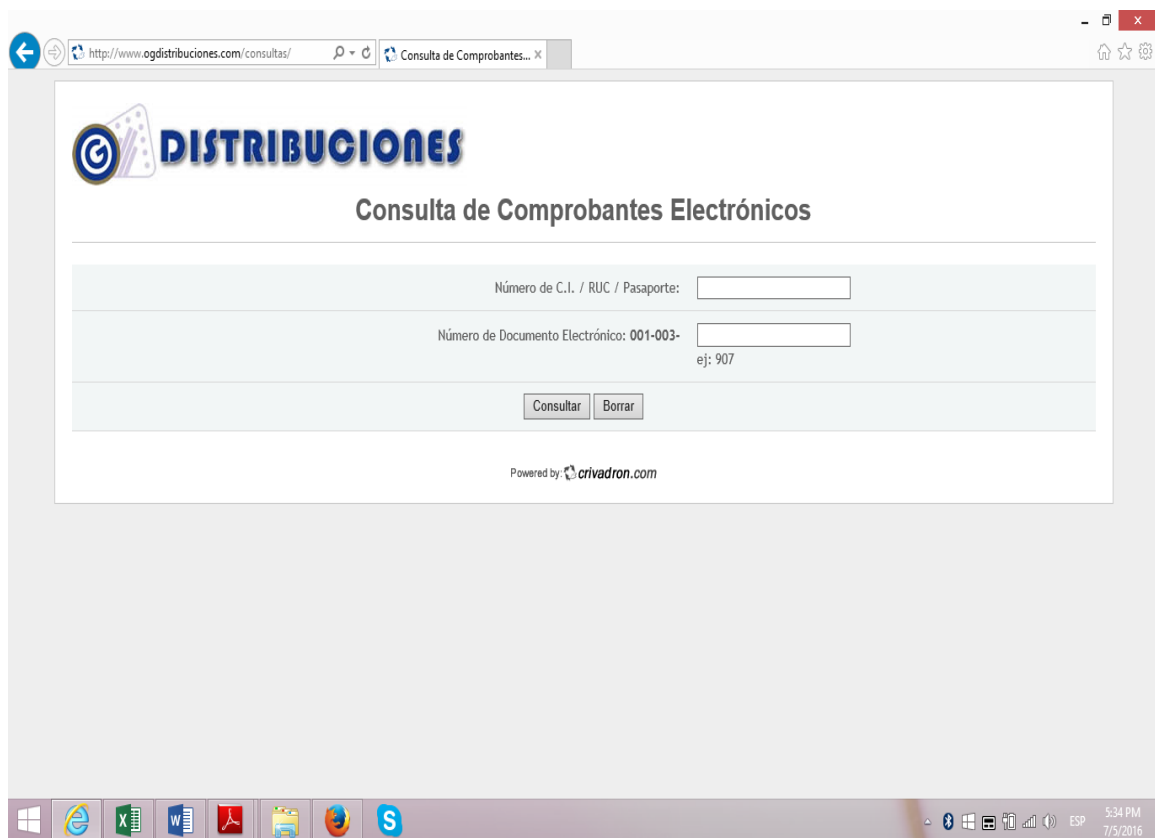
## Anexo 2

  
**DISTRIBUCIONES**

SOLICITUD DE CREDITO				
NOMBRES		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO
ESTADO CIVIL	LUGAR DE NACIMIENTO	CEDULA DE IDENTIDAD		NOMBRE CONYUGE
DIRECCION DOMICILIO		TELEFONO	CUDADELA	CIUDAD
TIEMPO RESIDENCIA		NOMBRE ARRENDADORE		TELEFONO
CASA PROPIA _____ ALQUILADA _____			TELEFONO	TIEMPO
NOMBRE ESTABLECIMIENTO		DIRECCION		TELEFONO
TIEMPO NEGOCIO		ANOS DE TRABAJO EN ESTE NEGOCIO		NEGOCIO PROPIO _____ EN SOCIEDAD _____
CAPITAL ESTIMADO DE TRABAJO				
REFERENCIAS PERSONALES ( FAMILIARES QUE NO HABITEN EN SU CASA )				
NOMBRES	LUGAR DE TRABAJO	DIRECCION		TELEFONO
REFERENCIAS COMERCIALES				
EMPRESA	ARTICULO	ANO	CUPO	TELEFONO
REFERENCIAS BANCARIAS				
BANCO	AGENCIA	CIA. CTE.	PLAZOS	TIEMPO DE APERTURA
BIENES ADQUIRIDOS				
DESCRIPCION	FECHA ADQUISICION	VALOR COMERCIAL	OBSERVACIONES	
GERENTE DE VENTAS		FIRMA CLIENTE		SUPERVISOR DE VENTAS



## Anexo 4




http://www.ogdistribuciones.com/consultas/ Consulta de Comprobantes... x

 **DISTRIBUCIONES**


**Consulta de Comprobantes Electrónicos**


Número de C.I. / RUC / Pasaporte:

Número de Documento Electrónico: 001-003-   
ej: 907

Powered by:  [crivadron.com](http://crivadron.com)


Windows taskbar: Internet Explorer, Excel, Word, PDF, File Explorer, Firefox, Skype, System tray: ESP, 5:34 PM, 7/5/2016

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 94
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<h1>Anexos del Manual</h1>			

	<b>MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 95
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>INDICE DE ANEXOS</b></p> <p><b>Anexo 1.</b> ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p><b>Anexo 2.</b> HOJA FORMATO DE ACTUALIZACIONES Y APROBACIONES</p> <p><b>Anexo 3.</b> ESTRUCTURA CÓDIGO DE ETICA</p> <p><b>Anexo 4.</b> METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</p> <p><b>Anexo 5.</b> HOJA FORMATO DE IDENTIFICACIÓN INICIAL DE EVENTOS</p> <p><b>Anexo 6.</b> HOJA FORMATO DE SELECCIÓN DE TECNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</p> <p><b>Anexo 7.</b> MODELO DE PLANILLA DE RELEVAMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS</p> <p><b>Anexo 8.</b> HOJA FORMATO DE INVENTARIO DE CONTROLES</p> <p><b>Anexo 9.</b> MATRIZ DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p><b>Anexo 10.</b> FORMATO DE MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS</p> <p><b>Anexo 11.</b> FORMATO DE MATRIZ DE SEVERIDAD (PERFIL DE RIESGO INHERENTE)</p> <p><b>Anexo 12.</b> MATRIZ INTEGRAL DE RIESGOS</p> <p><b>Anexo 13.</b> MATRIZ DE CONTROLES</p> <p><b>Anexo 14.</b> FORMATO DE MATRIZ DE SEVERIDAD (PERFIL DE RIESGO RESIDUAL)</p>			

## Anexo 1 – Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS


	<b>MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página 96
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b><u>CONTENIDO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. INDICE</b></li> <li><b>2. INTRODUCCIÓN</b></li> <li><b>3. OBJETIVOS</b></li> <li><b>4. ALCANCE</b></li> <li><b>5. ORGANIGRAMA</b></li> <li><b>6. DECLARACIÓN DE POLITICAS</b></li> <li><b>7. PROCEDIMIENTOS: <i>Responsable – Formatos a utilizar</i></b></li> <li><b>8. DIAGRAMAS DE FLUJO</b></li> <li><b>9. APROBACIONES</b></li> <li><b>10. ANEXOS</b></li> </ol>			

Fuente: COSO ERM

Elaborado por: Shirley Molina

## Anexo 2 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## HOJA FORMATO DE ACTUALIZACIONES Y APROBACIONES

	<b>FORMATOS DE ACTUALIZACIONES Y APROBACIONES “OG DISTRIBUCIONES”</b>		Página
Preparado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
<p><b>Hojas sujetas a cambios:</b> _____</p>			
<p><b>Fecha de Acta de Aprobación:</b> _____</p>			
<p><b>Observaciones:</b> _____</p>			
<p>_____</p>			
Revisado y Aprobado:	Revisado y Aprobado:	Revisado y Aprobado:	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	
<b>Gerente General</b>	<b>Comité de Riesgos</b>	<b>Responsable de Riesgos</b>	

Fuente: COSO ERM

Elaborado por: Shirley Molina

## Anexo 3 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## ESTRUCTURA CÓDIGO DE ETICA

SECCIÓN DEL CÓDIGO	RESUMEN DE LA SECCIÓN
1. Carta de la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el mensaje de la alta dirección sobre la importancia de la integridad y ética para la organización.</li> <li>• Presenta el código de conducta: su propósito y la manera de usarlo.</li> </ul>
2. Objetivos y filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera, dentro de la entidad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Su cultura</li> <li>✓ Su negocio y sector</li> <li>✓ Sus ubicaciones geográficas, tanto nacional como internacional</li> <li>✓ Su compromiso con el liderazgo ético.</li> </ul> </li> </ul>
3. Incompatibilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda las incompatibilidades y las formas de actuar en beneficio propio</li> <li>• Incompatibilidades en relación con el personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o integridad de la entidad.</li> </ul>
4. Regalos y gratificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, estableciendo la política de la entidad al respecto, que habitualmente va mucho más allá de las leyes aplicables.</li> <li>• Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalos y gastos de representación, así como a su adecuada comunicación.</li> </ul>
5. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye disposiciones/normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre impacto social, medioambiental y económico.</li> </ul>
6. Recursos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye disposiciones/normas acerca de los recursos corporativos, incluyendo la propiedad intelectual y la información de activos propios – a quién pertenece y como se protegen.</li> </ul>
7. Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye el papel de la entidad como parte de la sociedad, incluyendo su compromiso con los derechos humanos, la preservación medioambiental, la implicación en el desarrollo de su comunidad y otras cuestiones económicas.</li> </ul>

SECCIÓN DEL CÓDIGO	RESUMEN DE LA SECCIÓN
<p><b>8. Otras cuestiones relativas a la conducta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye disposiciones/normas acerca de la fidelidad a las políticas establecidas en áreas específicas de actividad de la empresa, tales como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuestiones relativas al empleo: prácticas laborales justas y lucha contra la discriminación.</li> <li>✓ Tratos con las autoridades, contrataciones, influencias y actividad política.</li> <li>✓ Prácticas antimonopolio y otras relacionadas con la competencia.</li> <li>✓ Buena fe y trato justo con clientes/competidores/proveedores.</li> <li>✓ Confidencialidad y seguridad de la información.</li> <li>✓ Prácticas medioambientales.</li> <li>✓ Seguridad/calidad del producto.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** COSO ERM

**Elaborado por:** Shirley Molina

## Anexo 4 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

### METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

---

La presente guía tiene como objetivo establecer criterios homogéneos que permita a la empresa “OG Distribuciones” establecer claramente sus objetivos.

#### 1. ¿QUÉ ES UN OBJETIVO?

Un objetivo es un enunciado breve que define de forma clara y precisa los resultados esperados que desea alcanzar una organización durante la continua ejecución de sus actividades, así como las acciones que desarrollarán para alcanzar dichos metas.

Los objetivos reflejará la finalidad hacia la cual deben dirigirse todos los esfuerzos y recursos disponibles para dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa.

#### 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deberán ser:

- ✓ Claros y concisos.
- ✓ Medibles y cuantificables.
- ✓ Flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- ✓ Realistas y asequibles en cuanto a cumplimiento.
- ✓ Coherentes entre sí.

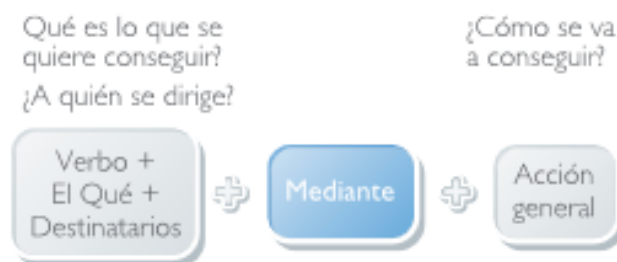
- ✓ Verificables, es decir, que se pueda determinar en qué grado se ha alcanzado.
- ✓ Motivador.

### 3. ¿COMO SE DEBEN FORMULAR LOS OBJETIVOS?

Los objetivos deben responder a la pregunta:

¿Qué es lo que se quiere conseguir?

Para la formulación de los objetivos, se recomienda la siguiente sintaxis:



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Enrique Fuentes

### 4. ¿COMO DEBEN ORDENARSE LOS OBJETIVOS?

1. Los objetivos deberán presentarse ordenados según su prioridad de acuerdo a cada clasificación, la cual será:

- Objetivos Estratégicos

- **Objetivos Relacionados:**
    - Operacionales
    - Reporte
    - Cumplimiento
2. Se establecerá escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su grado de importancia o urgencia.
  3. Importancia desde el punto de vista de los responsables y del personal de las áreas respectivas.

## Anexo 5 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

### HOJA FORMATO DE IDENTIFICACIÓN INICIAL DE EVENTOS

VINCULACIÓN MISIÓN, OBJETIVOS, IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	
<p><b>Misión</b></p> <p></p>	
<p><b>Objetivos Estratégicos</b></p> <p></p>	
<p><b>Estrategias</b></p> <p></p>	
<p><b>Objetivos Relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operacionales</li> <li>- Reporte</li> <li>- Cumplimiento</li> </ul> <p></p>	
<p><b>Eventos de Riesgo</b></p>	

**Fuente:** COSO ERM

**Elaborado por:** Shirley Molina

## Anexo 6 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## HOJA FORMATO DE SELECCIÓN DE TECNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



**“OG DISTRIBUCIONES”**

### *HOJA FORMATO DE SELECCIÓN DE TECNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS*

#### Información General

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Jefe del departamento:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre de los participantes:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Técnicas de Identificación

Actividades	Marque con una X
Talleres de trabajo	<input type="checkbox"/>
Cuestionario y entrevistas	<input type="checkbox"/>
Análisis y flujos de procesos	<input type="checkbox"/>
Otras: <i>(mencionar)</i>	<input type="checkbox"/>

---



---

### Documentos relacionados

#### Nombre de los documentos a adjuntar

- 1.
- 2.
- 3.

### Riesgos identificados

1. Riesgo 1
2. Riesgo 2
3. Riesgo 3
4. Riesgo 4
5. Riesgo 5

Revisado y Aprobado:	Revisado y Aprobado:	Revisado y Aprobado:
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Gerente General</b>	<b>Comité de Riesgos</b>	<b>Responsable de Riesgos</b>

**Fuente:** COSO ERM

**Elaborado por:** Shirley Molina

## Anexo 7 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

### MODELO DE PLANILLA DE RELEVAMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS

MODELO DE PLANILLA DE RELEVAMIENTO DE RIESGOS IDENTIFICADOS									
Nº	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	EFECTO	
1					Riesgo 1				
2					Riesgo 2				
3					Riesgo 3				
4					Riesgo 4				
5					Riesgo 5				
6					Riesgo 6				
7					Riesgo 7				
8					Riesgo 8				
9					Riesgo 9				
10					Riesgo 10				

**Fuente:** COSO ERM

**Elaborado por:** Shirley Molina

## Anexo 8 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## HOJA FORMATO DE INVENTARIO DE CONTROLES

HOJA FORMATO DE INVENTARIO DE CONTROLES									
N°	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES EXISTENTES
1					Riesgo 1				
2					Riesgo 2				
3					Riesgo 3				
4					Riesgo 4				
5					Riesgo 5				
6					Riesgo 6				
7					Riesgo 7				
8					Riesgo 8				
9					Riesgo 9				
10					Riesgo 10				

Fuente: COSO ERM

Elaborado por: Shirley Molina

## Anexo 9 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## MATRIZ DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

MATRIZ DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS										
N° DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	EFECTO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		NIVEL DE RIESGO
								IMPACTO	PROBABILIDAD	
1				Riesgo 1						
2				Riesgo 2						
3				Riesgo 3						
4				Riesgo 4						
5				Riesgo 5						
6				Riesgo 6						
7				Riesgo 7						
8				Riesgo 8						
9				Riesgo 9						
10				Riesgo 10						

Fuente: COSO ERM

Elaborado por: Shirley Molina

## Anexo 10 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## FORMATO DE MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS

MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS					
N°	RIESGO IDENTIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		NIVEL DE RIESGO
			IMPACTO	PROBABILIDAD	
1	Riesgo 10				Extremo
2	Riesgo 2				
3	Riesgo 6				
4	Riesgo 3				Alto
5	Riesgo 8				
6	Riesgo 1				
7	Riesgo 5				Medio
8	Riesgo 7				
9	Riesgo 4				
10	Riesgo 9				Bajo

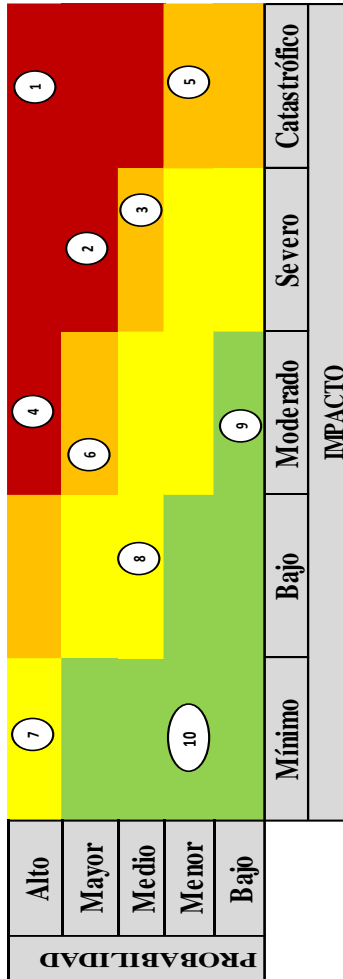
Fuente: COSO ERM

Elaborado por: Shirley Molina

Anexo 11 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

FORMATO DE MATRIZ DE SEVERIDAD (PERFIL DE RIESGO INHERENTE)

Nº	RIESGO IDENTIFICADO
1	Riesgo 10
2	Riesgo 2
3	Riesgo 6
4	Riesgo 3
5	Riesgo 8
6	Riesgo 1
7	Riesgo 5
8	Riesgo 7
9	Riesgo 4
10	Riesgo 9



Fuente: COSO ERM  
 Elaborado por: Shirley Molina

Anexo 12 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

MATRIZ INTEGRAL DE RIESGOS

MATRIZ INTEGRAL DE RIESGOS														
N° DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	RIESGO IDENTIFICADO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	EFECTO	RIESGO INHERENTE			ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL		
								IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO		IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO
1				Riesgo 1										
2				Riesgo 2										
3				Riesgo 3										
4				Riesgo 4										
5				Riesgo 5										
6				Riesgo 6										
7				Riesgo 7										
8				Riesgo 8										
9				Riesgo 9										
10				Riesgo 10										

Fuente: COSO ERM  
 Elaborado por: Shirley Molina

## Anexo 13 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

## MATRIZ DE CONTROLES

MATRIZ DE CONTROLES				
N°	RIESGO IDENTIFICADO	CONTROL	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	NIVEL DE CONTROL
1	Riesgo 10			Inadecuado
2	Riesgo 2			
3	Riesgo 6			
4	Riesgo 3			Normal
5	Riesgo 8			
6	Riesgo 1			Adecuado
7	Riesgo 5			
8	Riesgo 7			
9	Riesgo 4			Sólido
10	Riesgo 9			

Fuente: COSO ERM

Elaborado por: Shirley Molina

## Anexo 14 - Manual de Gestión de Riesgos Operativos

### FORMATO DE MATRIZ DE SEVERIDAD (PERFIL DE RIESGO RESIDUAL )

NIVEL DE RIESGO	Extremo	Monitorear controles		Mejorar	
	Alto	Monitorear controles		Mejorar	
	Medio	Aceptar		Monitorear riesgos	
	Bajo	Aceptar		Monitorear riesgos	
		Sólido	Adecuado	Normal	Inadecuado
		NIVEL DE CONTROL			

N°	Nivel de Riesgo	Nivel de control
1	Riesgo 10	Control 10
2	Riesgo 2	Control 2
3	Riesgo 6	Control 6
4	Riesgo 3	Control 3
5	Riesgo 8	Control 8
6	Riesgo 1	Control 1
7	Riesgo 5	Control 5
8	Riesgo 7	Control 7
9	Riesgo 4	Control 4
10	Riesgo 9	Control 9

#### ESCALAS DE ANÁLISIS

**Aceptar:** Se aceptarán los riesgos dados que los niveles de control se considerarán efectivos para los niveles de riesgo presentado.

**Monitorear controles:** Para los eventos adversos que tienen un nivel relativamente alto de riesgo con un nivel alto de control, es apropiado monitorear continuamente cada una de las actividades de control ya que pueden presentar una pequeña deficiencia en su diseño o ejecución para mitigar efectivamente los riesgos y obtener un riesgo residual aceptable.

**Monitorear riesgos:** Si el nivel de riesgo es relativamente bajo con un correspondiente nivel de control bajo, será apropiado monitorear continuamente los riesgos y reaccionar incrementando el nivel de control o actividades de control si el nivel de riesgo aumenta.

**Mejorar:** Los riesgos residuales obtenidos no serán aceptables ya que los niveles de control o actividades de control serán inefectivas para reducir apropiadamente el nivel de riesgo. Se necesitará evaluar cada respuesta atribuida o cambiar las actividades de control para mitigar los riesgos.

**Fuente:** COSO ERM

**Elaborado por:** Shirley Molina