



**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO BÁSICOS PARA PYMES

Tesis de Maestría

Autores:

Emerson Celada López
Guillermo Quintero Castaño
Trino Ríos Sanabria

Asesor:

Ricardo Vásquez Bernal

Medellín-Colombia

Febrero de 2016

Emerson Celada López
Guillermo Quintero Castaño
Trino Ríos Sanabria

Asesor: Ricardo Vásquez Bernal

**GOBIERNO, RIESGO Y
CUMPLIMIENTO BÁSICOS
PARA PYMES**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. SITUACIÓN GENERAL DE LAS PYMES	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Definición y Marco Legal de las PYMES en Colombia	8
1.3 Características generales de las PYMES en Colombia	9
1.4 Perfil del empresario PYME	10
1.5 Obstáculos de las PYMES	11
Situación económica del país	12
Sistema tributario	12
Apoyo y funcionamiento del Estado	12
Orden público	12
Acceso al financiamiento	13
Capacitación del talento humano	13
1.6 Aspectos de Gobierno y Gestión en las PYMES	13
2. GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO - GRC	15
2.1 Desempeño basado en principios	15
2.2 El Concepto de GRC	15
2.3 Modelo de Capacidad de GRC	16
Prácticas del componente Comprender	17
Prácticas del componente Alinear	17
Prácticas del componente Ejecutar	18
Prácticas del componente Examinar	18
2.4 Metodologías de GRC	18
3. GOBIERNO CORPORATIVO	20
3.1 Estructura de un marco de Gobierno	21
3.2 Elementos del Gobierno Corporativo	22
Los derechos de los accionistas y funciones clave	22
Tratamiento equitativo de los accionistas	24
El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo ..	24
Divulgación de datos y transparencia	26
Las responsabilidades de la junta	27
Conflicto de Interés	28
Compromiso de la alta Dirección	28

4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	30
4.1 Entendimiento del modelo de negocio	31
4.2 Análisis estratégico	36
4.3 Clarificación de la misión, visión y valores	46
4.4 Formulación de la estrategia	47
4.5 Creación del mapa estratégico.....	50
5. GESTIÓN DEL RIESGO	56
5.1 Identificación de Riesgos	59
5.2 Calificación y evaluación de riesgos	64
Calificación según frecuencia	65
Calificación según impacto	65
Medidas de tratamiento	66
5.3 Evaluación de riesgo.....	68
6. GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	70
6.1 Identificación de las obligaciones de cumplimiento.....	72
7. GESTIÓN DEL CONTROL	76
7.1 Metodología de Control según COSO.....	77
Componentes COSO	77
7.2 Implementación metodología COSO.....	78
Actividades de control.....	78
Establecer controles	78
Información y comunicación	80
Actividades de Monitoreo.....	80
8. ASEGURAMIENTO	82
8.1 Tres Líneas de Defensa.....	83
Primera línea de defensa: la gestión operativa.....	83
Segunda línea de defensa: funciones de gestión de riesgo y cumplimiento	84
Tercera línea de defensa: auditoría interna	84
CONCLUSIONES	85
GLOSARIO	88
REFERENCIAS	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las PYMES	8
Tabla 2. Participación PYMES en Colombia por sectores económicos.....	9
Tabla 3. Participación PYMES en Colombia por regiones	9
Tabla 4. Principales obstáculos de las PYME	11
Tabla 5. Análisis estratégico externo.....	36
Tabla 6. Análisis método Canvas vs análisis PESTEL.....	37
Tabla 7. Análisis externo fuerza de mercado	39
Tabla 8. Análisis externo fuerza de la industria	40
Tabla 9. Análisis externo tendencias clave	41
Tabla 10. Análisis externo fuerzas macroeconómicas	42
Tabla 11. Análisis interno amenazas.....	44
Tabla 12. Análisis interno oportunidades	45
Tabla 13. Formulación de estrategia	48
Tabla 14. Creación mapa estratégico perspectiva financiera	51
Tabla 15. Creación mapa estratégico perspectiva clientes	52
Tabla 16. Creación del mapa estratégico. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	54
Tabla 17. Herramientas para identificación de riesgos.....	61
Tabla 18. Identificación de riesgos	63
Tabla 19. Calificación de frecuencia, ejemplo método Risicar	65
Tabla 20. Calificación de impacto, ejemplo método Risicar	65
Tabla 21. Evaluación de riesgos y tratamientos, método Risicar	66
Tabla 22. Listado de cumplimiento obligatorio y voluntario, BI ISO 19600:2014	73
Tabla 23. Identificación de riesgo obligatorio y voluntario	73
Tabla 24. Medios de identificación de cumplimiento	74
Tabla 25. Clasificación de controles.....	79
Tabla 26. Tipos de controles	79

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Capacidad de modelo GRC	17
Ilustración 2. GRC PYMES.....	19
Ilustración 3. GRC PYMES gobierno.....	20
Ilustración 4. GRC PYMES: Desempeño	30
Ilustración 5. Modelo Canvas	31
Ilustración 6. Control de mando GRC.....	55
Ilustración 7. GRC PYMES riesgo.....	56
Ilustración 8. Proceso para la gestión de riesgo.....	59
Ilustración 9. Alineación riesgos y modelo Canvas	63
Ilustración 10. Adaptación mapa de riesgo Risicar.....	69
Ilustración 11. GRC PYMES cumplimiento.....	70
Ilustración 12. Proceso de Cumplimiento según BI ISO 19600:2014	72
Ilustración 13. GRC PYMES Control	76
Ilustración 14. GRC PYMES aseguramiento	82
Ilustración 15. Las tres líneas de defensa	83

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX y en lo que va del siglo XXI, los mundos industrial, empresarial y económico han experimentado cambios estructurales y radicales en sus modelos de organización, administración, cumplimiento, riesgos y control; además, en el gobierno corporativo, las finanzas, las normas internacionales y los Tratados de Libre Comercio (TLC).

Así mismo, la velocidad con que evoluciona la tecnología ha generado un verdadero cambio en la forma de hacer negocios, y ha llevado a romper con los paradigmas existentes, en especial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)¹. La globalización, el cambio climático, el crecimiento económico, las crisis financieras, la devaluación del peso, el acceso a la tecnología y a la capacitación, así como la formalización y legalización de negocios que se han presentado en lo corrido del siglo XXI se han convertido en combustible y motivación para que las PYMES se enfrenten a los nuevos retos nacionales e internacionales.

La creación de nuevas empresas y la tendencia del desarrollo económico del país a través de las PYMES es una señal fuerte para que entidades privadas y gubernamentales se unan y adopten metodologías prácticas, sencillas y económicas que cumplan con las normas y estándares nacionales e internacionales y potencialicen el desarrollo de las PYMES en un contexto de operación ética y con integridad. Las PYMES son importantes en Colombia, así como en cualquier país del mundo, porque constituyen el grupo predominante de las empresas. Según un informe del departamento de investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las PYMES constituyen entre el

¹ La Ley 590 define las micro, pequeñas y medianas empresas como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”, que responda a los siguientes parámetros: Mediana Empresa: planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pequeña Empresa: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Microempresa: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores. Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

95% y 98% de las empresas del país² y generan el 66% del empleo total³; ocupan el 46% del empleo industrial, y más del 50% del trabajo del comercio; además, participan del 35% de la producción industrial⁴. Así, el éxito de las PYMES resulta fundamental debido a su significativo aporte a la creación de empleo, la generación de valor y la atención y solución de necesidades en los mercados y segmentos que son de poco interés para las grandes empresas.

Diversas investigaciones y estudios realizados por distintas organizaciones evidencian la cruda realidad de las PYMES en Colombia: para ellas sobrevivir y crecer respecto a los mercados, la productividad y los ingresos es una tarea titánica, pues tienen que enfrentar un sinnúmero de obstáculos y variables de todo tipo, que cambian con el tiempo y evolucionan rápidamente generando nuevos retos y desafíos. Por ejemplo, deben afrontar los trámites excesivos, las regulaciones hostiles e innecesarias, los diferentes tipos de impuestos, el inadecuado o escaso acceso al financiamiento⁵ y la tecnología, la inflación y las altas tasas de interés, la recesión económica⁶, la competencia y el contrabando, las políticas públicas y los mecanismos de apoyo que no son bien conocidos o no cumplen con sus objetivos. Por todo lo anterior es de esperarse un alto índice de mortalidad en las PYMES, en un contexto en donde las sobrevivientes muestran condiciones de excelencia.

Debido, entonces, a los muchos problemas que deben encarar las PYMES, se realizó una investigación cualitativa cuyo objetivo consistió en definir estrategias que les permitan a estas organizaciones implementar modelos de gestión vanguardistas y con enfoque holístico, que vayan más allá de las regulaciones y se centren en las capacidades internas para enfrentar el contexto externo.

Tomando como base los estudios adelantados en la Maestría en Administración de Riesgos, y después de conocer en profundidad las propuestas de los modelos Gobierno, Riesgo y Cumplimiento—GRC, se encontró interesante evaluar las distintas metodologías que parten de este

² Rodríguez, 2003

³ ACOPI, 2011

⁴ Rodríguez, 2003

⁵ Banco Mundial, 2008, p. 12

⁶ Jusoh, Ibrahim y Zainuddin, 2006

concepto, para beneficio del desarrollo de las PYMES, por cuanto el GRC puede facilitar, enormemente, el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dando alcance a los requerimientos mínimos que deben contemplar para la gestión del riesgo, el control y el cumplimiento.

El enfoque aplicado en la investigación se basó en la información recolectada con base en cinco entrevistas abiertas y semiestructuradas⁷ realizadas a directivos de PYMES establecidas en el municipio de Medellín y pertenecientes a los sectores industrial, de servicios de consultoría de riesgos y de intermediación financiera y de ventas al detal, así como a un funcionario de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI)⁸. También se obtuvo el apoyo del semillero de Investigación y Gestión del departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT, el cual compartió cinco entrevistas a expertos en el sector de las PYMES, las cuales fueron analizadas y evaluadas con el fin de conocer, de un modo cercano y detallado, los problemas más sensibles y de mayor impacto para los empresarios y el gremio de las PYMES.

Las entrevistas realizadas se estructuraron con base en el concepto de GRC así como en sus modelos y metodologías, en este sentido, se abordaron tres ejes fundamentales que deben ser considerados en la dirección de todas las organizaciones: 1) Identificar variables que permitan definir, evaluar y mejorar el gobierno institucional de la organización. 2) Comprender los lineamientos necesarios para actuar con integridad y garantizar el cumplimiento de las normas obligatorias y voluntarias. 3) Identificar las buenas prácticas que permiten gestionar los riesgos para manejar la incertidumbre en la toma de decisiones.

El fundamento del modelo de gestión GRC es el concepto del “Desempeño basado en Principios”, es decir, el logro de los objetivos de una manera confiable, abordando la incertidumbre y actuando con integridad (respetando las obligaciones legales y los compromisos voluntarios)⁹. Esto significa, en otras palabras, que para alcanzar el éxito en cualquier organización, es

⁷ Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 413

⁸ La ACOPI es una asociación gremial que agrupa y representa a las pequeñas y medianas empresas de Colombia.

⁹ OCEG, 2015, p. 2

necesario establecer objetivos comunes, reales y alcanzables, que incorporen las condiciones de incertidumbre y cumplimiento a partir de las capacidades internas de cada organización, las cuales se basan en la información y la tecnología disponibles, las funciones claves y la organización y cultura (conducta ética).

El modelo Gobierno, Gestión del Riesgo y Cumplimiento comprende un conjunto bien coordinado e integrado de todas las capacidades necesarias para apoyar el desempeño basado en principios en todos los niveles de la organización; su objetivo no es sobrecargar el negocio, por el contrario, lo mejora y ayuda en la adquisición de la madurez suficiente para tomar decisiones eficaces, soportadas en la optimización de la capacidad de la organización.

Buena parte del problema raíz de las organizaciones en materia de la aplicación de buenas prácticas radica en que la mayoría de normas y modelos en el mundo privilegian objetivos especiales, que no coinciden con el fin último de las organizaciones; es decir que, en sí mismos, no aportan resultados sino medios. Tal es el caso de algunas normas de optimización y transparencia ante terceros, tales como ISO¹⁰, Cuadro de mando Integrado o BSC¹¹, Ley Sabarnes-Oxley o SOX¹², COSO¹³, Tres Líneas de Defensa¹⁴, Gestión por Procesos o BPM y muchas otras. De igual forma, el mercado ofrece un sinnúmero de software y herramientas tecnológicas para solucionar incontables problemas, muchos de los cuales no son propiamente los asuntos centrales de las entidades.

¹⁰ La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), establecida en 1947 como organización no gubernamental, es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 153 países, uno por cada país. La misión de la ISO es promover en el mundo el desarrollo de la estandarización y sus actividades relacionadas, con miras a facilitar el intercambio de servicios y bienes, y promover la cooperación en la esfera intelectual, científica, tecnológica y económica. Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales que son publicados como Estándares Internacionales.

¹¹ Balanced Scorecard (BSC) o Tablero de Comando es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

¹² Ley de los Estados Unidos de Norteamérica para proteger a los inversionistas mediante el mejoramiento de la exactitud y la confiabilidad de las revelaciones corporativas.

¹³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission es una iniciativa de 5 organismos para la mejora del control interno dentro de las organizaciones.

¹⁴ Las tres líneas de defensa es el modelo que el IIA (Institute of Internal Auditors) reconoce como parámetro de referencia para describir las responsabilidades en cuanto a gestión de riesgos y control.

Por su parte, la propuesta del modelo empresarial estructurado alrededor del desempeño basado en principios no va en contravía de ninguna de las normas y modelos existentes; pues, antes bien, pretende adaptarse a los logros alcanzados por las organizaciones y a sus avances proyectados. Es decir, busca transformar estas acciones de medios en resultados. En definitiva, se puede concluir que el modelo de desempeño basado en principios es estándar y adaptable a las necesidades y características de las organizaciones.

La presente cartilla se crea con el propósito de llevar a las PYMES y empresarios emprendedores conocimientos y herramientas eficaces que hasta la fecha solo han estado al alcance de las grandes organizaciones, tanto públicas como privadas, y de directivos de gran experiencia con un alto perfil profesional. La cartilla se basa en estudios e investigaciones realizados por la universidad EAFIT, la ACOPI y entrevistas a cinco directivos de PYMES en el municipio de Medellín y a cinco a expertos en PYMES y emprendimiento.

La cartilla se encuentra estructurada en ocho capítulos. En el primero se aborda la situación general de las PYMES, con sus antecedentes, definición y marco legal, así como sus características generales en Colombia; también se presenta el perfil del empresario PYME, que plantea los obstáculos a los cuales se debe enfrentar una pequeña o mediana empresa en Colombia.

En el segundo capítulo se plantea el concepto de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC). Se exponen su definición, la explicación del Desempeño basado en Principios, las metodologías de GRC y el porqué de su aplicabilidad para las PYMES. En el tercer capítulo se exponen las condiciones de un gobierno eficaz, su definición, órganos de toma de decisiones, componentes y compromisos de la alta dirección.

En el cuarto capítulo se aborda el tema de la gestión del desempeño y su relación directa con el modelo de negocio; de igual manera, se explica cómo llevar a cabo algunas buenas prácticas de implementación, incluyendo lineamientos sencillos acerca del diseño de la estrategia del negocio, con base en la visión, la misión, los logros esperados y los valores corporativos.

En el quinto capítulo se aborda la gestión de riesgos, para lo cual se inicia con algunas definiciones de riesgo; posteriormente, se enuncia el marco de

referencia de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Que hace el planteamiento de iniciar establecimiento del contexto, para posteriormente desarrollar las etapas identificación de riesgos, calificación y evaluación de riesgos y, por último, estructuración de un plan de tratamiento o respuesta a los riesgos.

El sexto capítulo trata el tema de la gestión del cumplimiento, partiendo de su definición y de las normas obligatorias para, posteriormente, enunciar algunos marcos de referencia, como ISO 19600. En el séptimo capítulo se presentan, de forma sencilla, algunas herramientas y metodologías para la gestión del control; las características, tipos y actividades de control; la información y comunicación del control y las actividades de supervisión y monitoreo.

En el octavo capítulo se presenta el aseguramiento y su interacción con las otras gestiones, con base en el concepto de las Tres Líneas de Defensa, que se constituye en un mecanismo clave para garantizar la integridad de todo el modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC).

1. SITUACIÓN GENERAL DE LAS PYMES

1.1 Antecedentes

Estudios a nivel internacional demuestran la importancia del progreso de las pequeñas y medianas empresas en los países desarrollados y su papel protagónico en el crecimiento de la economía mundial. En países como Japón, Corea del Sur, China, Taiwán, entre otros, han adquirido un rol fundamental en la producción, la exportación y en el empleo. En Japón, las PYMES aportan el 72% del empleo y el 56% de la producción, mientras en Taiwán participan con el 70% del empleo y constituyen el 98% del número total de las empresas¹⁵; en Estados Unidos, cerca del 70% de los empleos totales son aportados por las PYMES, y en la Unión Europea, alrededor del 72%¹⁶. El papel de las PYMES en la economía de estos países puede describirse de la siguiente manera:

Las pequeñas y medianas empresas son más innovadoras que las grandes firmas puesto que estas comúnmente siguen estrategias de nicho. Utilizando productos de alta calidad, flexibles y capacidad de respuesta a la necesidad del cliente como medio de competir con grandes productores en Masa¹⁷.

Estos datos ofrecen una idea de la importancia de este sector para el desarrollo económico. Y Colombia no es la excepción. Es bien conocido que la economía colombiana se soporta en las pequeñas empresas, las cuales representan alrededor del 97% de las empresas del país, así como el 50% de los salarios del empleo industrial y el 70% del empleo total¹⁸. En el contexto académico, diversos estudios demuestran que la participación de las PYMES en la economía local está marcada por el avance hacia la conversión en grandes productoras de empleo. No obstante, se señala que primero deben evolucionar e implementar una estructura empresarial que incluya herramientas gerenciales más estructuradas para facilitar el gobierno, manejar adecuadamente sus

¹⁵ Restrepo, 2007, pp. 24-25

¹⁶ Fuentes estadísticas de U.S Bureau of the census, citado en Restrepo, 2007, p. 25

¹⁷ Ardic, Mylenko y Saltane, 2011

¹⁸ Garzón, citado en Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, 2010

riesgos y cumplir con normas y obligaciones bajo principios y comportamientos que garanticen la integridad.

1.2 Definición y Marco Legal de las PYMES en Colombia

La Ley 590 del 2000 define las micro, pequeñas y medianas empresas como “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”¹⁹ que responda a los siguientes parámetros²⁰:

Tabla 1. *Clasificación de las PYMES*

CLASIFICACIÓN	ACTIVOS SMMLV	TRABAJADORES
Mediana Empresa	5001 a 30000	51 a 200
Pequeña Empresa	501 a 5000	11 a 50
Micro Empresa	Hasta 500	Hasta 10

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la última encuesta realizada por la ANIF a 2.639 empresarios de las PYMES en los macrosectores de industria, comercio y servicios, la evolución de los negocios en el segundo semestre del 2014 fue moderada, en línea con la desaceleración económica del país en el mismo periodo²¹. Sin embargo, uno de los hechos recientes más significativos respecto al avance económico y social del país es el potencial de las PYMES; las cifras y datos son concluyentes: el notable desempeño y aumento de este sector en las últimas décadas incidió en el crecimiento del empleo, en la mejor distribución de los ingresos y en las exportaciones, pues el 60% se originan en el sector de las PYMES.

En efecto, el tamaño y el aporte de este sector son profundamente significativos: representan alrededor del 10% del parque empresarial, generan el 46% del empleo industrial y más del 50% del trabajo del comercio,

¹⁹ Ley 590, Julio 12 de 2000, Art. 2

²⁰ La Ley 905 de 2004, Art. 2, modificó el monto máximo de los activos para la mediana empresa, pasando de 15000 smmlv a 30000.

²¹ ANIF, 2015

participando, a su vez, con el 35% de la producción industrial. Asimismo, sus exportaciones han venido creciendo a un ritmo superior al promedio²².

1.3 Características generales de las PYMES en Colombia

Las PYMES en Colombia generalmente empiezan como microempresas y, con el pasar del tiempo, se van consolidando para aumentar de tamaño. Los estudios muestran que la antigüedad promedio de las PYMES en el país es de 6 años o más; y tan solo el 11% registran menos de 6 años.

La distribución de las PYMES en Colombia por sectores económicos²³ pone en primer lugar al sector de servicios, mientras que muy por debajo, en último lugar, se encuentra el agro:

Tabla 2. *Participación PYMES en Colombia por sectores económicos*

Sector	Participación
Servicios	37%
Comercio	34%
Industria	22%
Agro	7%

Fuente: Rodríguez, (2003).

Por otra parte, y en concordancia con la distribución de la actividad económica en el país, en donde las principales ciudades capitales concentran todo el movimiento económico, y principalmente Bogotá, la distribución de las PYMES en Colombia por regiones²⁴ es la siguiente:

Tabla 3. *Participación PYMES en Colombia por regiones*

Sector	Participación
Bogotá	50%
Medellín	13%

²² Rodríguez, 2003

²³ *Ibíd.*, p.12

²⁴ *Ibíd.*, p.13

Cali	11%
Barranquilla	5%
Bucaramanga	4%
Resto del país	17%

Fuente: Rodríguez, (2003).

1.4 Perfil del empresario PYME

Según FUNDES²⁵, el perfil del empresario PYME se caracteriza porque más del 50% de las empresas son gestionadas directamente por los propietarios que, en la mayoría de los casos, son personas con excelente conocimiento de su oficio, dado que cuentan con más de 15 años de experiencia. Entre las funciones principales de los gestores de las PYMES están la administración de la empresa, las ventas, la producción y las tareas financieras.

El estudio realizado por la CAF en 2011, titulado *Lineamientos para un Código de buen Gobierno Corporativo para las PYMES y empresas familiares*, recomienda un perfil del empresario Pyme que debe reunir como mínimo los siguientes requisitos:

- a. Poseer un título profesional y preferiblemente tener un título de posgrado en el área de las ciencias económicas y administrativas [...]
- b. Tener una experiencia mínima de cinco años en cargos de responsabilidad gerencial [...]
- c. Poseer como características principales, comportamiento ético, comprobado liderazgo, excelentes relaciones interpersonales y alto sentido de compromiso con el cumplimiento de este convenio²⁶.

Sin embargo, la realidad es otra; conforme al estudio realizado por FUNDES en 2003, se advierte que, en general, “el gerente y/o dueño de la Pyme es una persona que tiene un excelente conocimiento de su oficio [...] sin embargo, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ CAF, 2011, p. 19.

través del que hacer en su empresa²⁷. No obstante, el 70% de los gerentes, contrario a lo que se cree, tiene estudios superiores²⁸.

1.5 Obstáculos de las PYMES

Según un documento del Banco Mundial publicado en 2008, los problemas más relevantes de las PYMES se relacionan con el cumplimiento de la normatividad, el ambiente legal y contractual, los factores macroeconómicos y el acceso a la tecnología²⁹. Aunado a lo anterior, las dificultades más comunes de las PYMES en materia de administración son la perspectiva cortoplacista en la dirección, la escasa atención a la calidad, la inapropiada tecnología productiva, la limitada información referida a la gestión, la exigua estructura de operación, los medios reducidos, la estructura inadecuada de financiamiento, el recurso humano de baja calificación y la limitada vigilancia a los mercados internacionales³⁰.

Estas limitaciones y obstáculos se pueden caracterizar retomando el informe de FUNDES de 2003:

Tabla 4. *Principales obstáculos de las PYME*

Orden	Obstáculo
1	Situación económica del país
2	Sistema tributario
3	Orden público
4	Apoyo y funcionamiento del estado
5	Legislación laboral
6	Acceso al financiamiento
7	Acceso al mercado interno
8	Infraestructura logística
9	Calidad y disponibilidad del recurso humano

²⁷ Rodríguez, 2003, p.18

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ Banco Mundial, 2008, p. 30

³⁰ Soto y Dolan, 2003, p. 24

10	Seguridad jurídica
11	Representación gremial

Fuente: Rodríguez, (2003)

Según la encuesta que realizó FUNDES para la elaboración del citado informe, los obstáculos más relevantes para las PYMES son los siguientes:

Situación económica del país

El principal obstáculo que dificulta el desarrollo y crecimiento de las PYMES es la situación económica del país, lo cual es evidente cuando se analizan los indicadores relacionados con la desaceleración económica, las variaciones en el tipo de cambio, los bajos niveles de inversión y la contracción de la demanda. Estos factores inducen la disminución en la inversión de la empresa, en las ventas al mercado interno, en la planta de personal y en el acceso a mercados internacionales.

Sistema tributario

El sistema tributario se ha identificado como uno de los grandes obstáculos que tienen que afrontar las PYMES, producto de la alta carga impositiva, los múltiples impuestos, las reformas tributarias constantes, los apoyos tributarios casi inexistentes y las exageradas multas y sanciones. Entre los empresarios PYME existe una percepción de que los impuestos son muy elevados, como es el caso del IVA y el impuesto de renta.

Apoyo y funcionamiento del Estado

Este aspecto hace referencia al alto número de trámites y asuntos burocráticos, deficientes mecanismos de apoyo a los empresarios PYME, los cambios en las políticas de apoyo a las PYMES y una descoordinación institucional que anula cualquier esfuerzo de promoción de la actividad y creación de PYMES.

Orden público

Los principales obstáculos del orden público que afectan a los empresarios PYME son la violencia e inseguridad, el costo de los seguros, la inseguridad en vías y puertos, la delincuencia común, los grupos armados ilegales, las amenazas y el acceso a los seguros.

Acceso al financiamiento

Las vías y mecanismos de acceso al crédito de las entidades financieras y subsidios del gobierno son inadecuados, escasos y costosos. Según se advierte en la información adquirida en la encuesta, este ha sido un padecimiento endémico de las PYMES en toda su historia, que impacta de forma profunda no solo por la situación individual de cada entidad, sino también por aspectos sistémicos derivados de las continuas crisis financieras desatadas en especial en lo corrido del siglo XXI, que se traducen en una tremenda complejidad para el acceso al crédito, además de los altos costos de los intereses.

De manera particular, los principales obstáculos para el acceso al sector financiero son las ofertas de líneas de crédito y condiciones del crédito, tales como tasas de interés, garantías exigibles, plazos para cancelación de créditos y montos que resultan insuficientes.

Capacitación del talento humano

La capacitación y perfeccionamiento del talento humano, tanto técnico, como profesional y gerencial en las PYMES, aún sigue siendo considerada por muchos de los pequeños empresarios como un gasto innecesario e inútil. Es demasiado complejo para los empresarios percibir que la optimización y capacitación de la mano de obra nos es un gasto sino, más bien, una inversión a largo y mediano plazo. Esta condición cubierta permitiría hacer viable la motivación y optimización de los trabajadores, además de convertirse en un referente de mejora continua y de calidad en los procesos y la producción.

1.6 Aspectos de Gobierno y Gestión en las PYMES

De acuerdo con el análisis y clasificación de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los empresarios de las PYMES, se puede observar el afán de las PYMES por operar sin tener en cuenta los aspectos logísticos o de gestión que garanticen la sostenibilidad futura de la empresa.

A medida que van surgiendo las necesidades, ya sea por cumplimientos obligatorios o requisitos de sus proveedores o clientes, se adoptan metodologías de calidad, control, cumplimiento o riesgo para alcanzar los resultados propuestos; y no tanto por necesidades institucionales sino por compromisos contractuales. En suma, no se evidenció en los encuestados la implementación o la preocupación por poner en práctica un manejo empresarial integral y holístico, y mucho menos el entendimiento de los conceptos de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, que en algunos casos se opera de manera inconsciente. A pesar de esto, puede haber algún grado de cultura sobre la necesidad de la gestión del control y el cumplimiento, que se realizan a través de la alta dirección o los dueños de la compañía, con una orientación hacia los procesos financieros y de producto.

Así mismo, la implementación de un gobierno institucional que apoye la orientación de la organización se hace difícil, según las entidades entrevistadas, porque sus dueños son integrantes de una misma familia, lo cual les genera confianza en los órganos de dirección y en la toma de decisiones de las empresas, que se centralizan en la estructuración de una junta directiva. En este contexto no caben discusiones relacionadas con los conflictos de interés, los intereses de las partes, la definición de competencias, supervisión, aseguramiento y rendición de cuentas, propias de un gobierno corporativo responsable.

La gestión de riesgos en las empresas entrevistadas, de otro lado, se hace de cara al cumplimiento normativo de seguridad y salud en el trabajo; es decir, desde el cumplimiento de algunas normas, sin tener en cuenta una metodología de administración de riesgos transversales a la totalidad de la empresa.

Finalmente, el concepto de desempeño en las empresas entrevistadas se fundamenta en el cumplimiento de presupuestos y metas de ventas, que soporten las obligaciones financieras, sin contar, en la mayoría de las empresas entrevistadas, con lineamientos estratégicos claros y medibles.

2. GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO - GRC

2.1 Desempeño basado en principios

El desempeño basado en principios se orienta al cumplimiento de los fines organizacionales, abordando la incertidumbre y actuando con integridad, como ya se ha reiterado. Busca el logro de los objetivos organizacionales en función del modelo de negocio planteado, midiendo el riesgo que se quiere asumir para alcanzar los mismos, y actuando con la integridad necesaria, más allá del cumplimiento de normas obligatorias³¹.

Para dar cumplimiento al desempeño basado en principios es necesario interrelacionar los conceptos de incertidumbre e integridad con el desempeño organizacional, y es por esto que el GRC es un modelo holístico, que se hace posible con las herramientas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento³².

Tales herramientas y metodologías pueden apoyar el alineamiento de estos conceptos para tener una mayor certidumbre acerca de la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, definiendo los responsables, los compromisos y las acciones precisas, en función del modelo de negocio planteado y los factores internos y externos que pueden beneficiar o perjudicar los logros estratégicos establecidos por la empresa.

2.2 El Concepto de GRC

Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) es un modelo de capacidad que permite a una organización lograr los objetivos abordando la incertidumbre y actuando con integridad³³. Esta capacidad implica optimizar el gobierno, la gestión y el aseguramiento del desempeño, riesgo, cumplimiento y control, mediante el mejoramiento de los recursos y capacidades internas: procesos, tecnología, información y organización.

³¹ OCEG, 2015

³² *Ibíd.*

³³ *Ibíd.*

Esta definición le exige al GRC conformarse como un modelo de gestión integrado y holístico. De acuerdo con la metodología denominada GRcMaX, GRC se conforma por cuatro perspectivas: 1. desempeño basado en principios, 2. arquitectura empresarial, 3. enfoque de aseguramiento y 4. Alcance³⁴.

Con estas perspectivas, GRC cumple con el derrotero para establecer qué quiere lograr una organización, con qué capacidades, cuál es el nivel de madurez requerido y en qué nivel de la organización lo quiere lograr (global, departamental o procesos).

En este trabajo, nos enfocaremos en la perspectiva del desempeño basado en principios como punto de partida para que una empresa del sector de las PYMES pueda iniciar la alineación de los factores de gobierno, desempeño, riesgo, cumplimiento, control y aseguramiento, necesarios para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

2.3 Modelo de Capacidad de GRC

El modelo de capacidad de GRC, emitido por OCEG³⁵, se compone de un conjunto de prácticas que se desarrollan en elementos y componentes. Estos componentes —comprender, alinear, ejecutar y examinar— facilitan el entendimiento de las prácticas que una organización puede adelantar para diseñar, ejecutar o implementar un modelo de GRC, mediante el cual resuelve una problemática particular. Este conglomerado de prácticas desarrolla las capacidades internas: procesos, información, recursos, tecnología y directrices, que permiten facilitar la cooperación, coordinación y colaboración en el esfuerzo por cumplir con los objetivos de la organización.

³⁴ Según Ricardo Vásquez (2015), GRcMaX® es una metodología de propiedad de Baker Tilly que pretende ser un conjunto de pasos y acciones lógicas —modelo— para resolver los problemas correlacionados y complejos que afectan a las organizaciones.

³⁵ *Ibíd.*

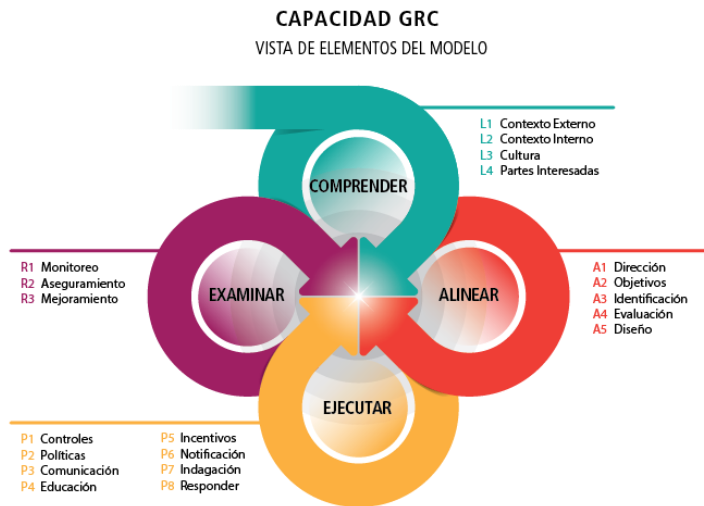


Ilustración 1. Capacidad de modelo GRC

Fuente: www.oceg.org

Prácticas del componente Comprender

Las prácticas del modelo de capacidad que corresponden al componente Comprender buscan identificar el contexto externo e interno, la cultura y los agentes interesados, con el fin de definir el marco de referencia apropiado para establecer el alcance y los criterios de los objetivos y estrategias de gestión. La comprensión implica entender el modelo de negocio, los factores y oportunidades que permitirán definir las condiciones de gobernanza y gestión del logro que regirán el modelo, el cual puede y debe ser ejecutado, medido y evaluado para garantizar la adecuada administración y el logro de objetivos y estrategias.

Prácticas del componente Alinear

La capacidad de alinear los objetivos estratégicos con la operación es necesaria para habilitar la toma de decisiones adecuadas sobre las oportunidades y amenazas, en función de la forma en que se están abordando la incertidumbre y el cumplimiento con integridad.

Con este fin, las organizaciones deben establecer cuáles son los eventos, condiciones o factores que pudiesen impactar el logro de la estrategia

organizacional. El gobierno y la gestión deben tener la capacidad de administrar y monitorear aquellos eventos que las empresas consideren relevantes, con connotaciones positivas o negativas, y que por ende podrían generar un impacto económico en los objetivos organizacionales, procesos, actividades o proyectos de la empresa.

Prácticas del componente Ejecutar

El conjunto de prácticas que se refieren al componente de Ejecución del modelo de capacidad facilitan la dirección de los eventos que generan incertidumbre (amenazas u oportunidades) en la gestión, para que estas conductas no deseables puedan ser canalizadas mediante acciones o controles identificados o establecidos.

Prácticas del componente Examinar

Por último, las prácticas de este componente del modelo de capacidad GRC conducen a las organizaciones a monitorear y mejorar la efectividad de los modelos planteados y proveen los insumos para el aseguramiento de los objetivos estratégicos.

2.4 Metodologías de GRC

El aporte del conjunto de prácticas del modelo debe aplicarse bajo alguna metodología de naturaleza integral, acorde con el GRC, para que se constituya en una herramienta valiosa, audaz, flexible y aplicable en el cierre, integrado y sistémico, de las brechas entre la gobernanza actual y la que se proyecta a futuro en el mundo corporativo respecto al liderazgo general de las organizaciones y el aseguramiento requerido por vía de la gestión integral de riesgos y los programas de cumplimiento, para que las decisiones que se tomen no sean aisladas, parciales o, como habitualmente ocurre en la organizaciones, motivadas externamente por las fuertes presiones de las instituciones regulatorias o las legislaciones estatales.

La importancia de una metodología de GRC es que apoya la resolución de los problemas creados al trabajar por silos, es decir, aplicando prácticas

individuales en diferentes áreas, que tienden a duplicarse generando reprocesos, ineficiencias y protocolos no documentados. Su implementación busca obtener resultados efectivos, ahorrando recursos y avanzando hacia la eficiencia operacional en las organizaciones, para maximizar su desempeño.

Cómo la metodología de GRC se estructura por capacidades, se espera que las personas encargadas de gestionar las organizaciones cuenten con información completa de manera oportuna, para establecer objetivos adecuados, ejecutar las acciones y controles correctos y enfrentar las condiciones de incertidumbre, actuando siempre con integridad.

En el presente trabajo se busca que las PYMES puedan aplicar la metodología de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento para que afronten mejor los retos propios de los entornos exterior e interior; adicionalmente, para definir sus estrategias y objetivos apropiados, teniendo en cuenta su apetito de riesgos³⁶ y cumpliendo con los requerimientos obligatorios y voluntarios relacionados.

Es por eso que este documento será estructurado desde los ejes de gobierno, desempeño, riesgo, cumplimiento, control y aseguramiento, como se muestra en la Ilustración 2.



Ilustración 2. GRC PYMES

Fuente: Adaptado del Concepto General de GRC de OCEG y La metodología GRMaX.

³⁶ Apetito de riesgo es la cantidad de riesgo que está dispuesto a asumir una empresa, en búsqueda de obtener un beneficio económico.

3. GOBIERNO CORPORATIVO

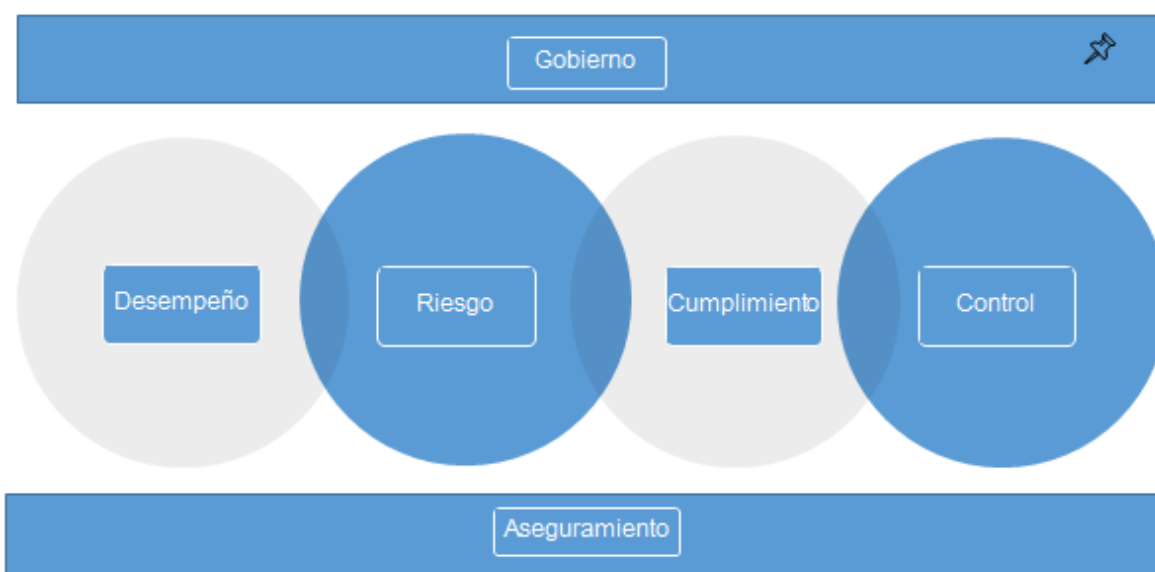


Ilustración 3. GRC PYMES gobierno

Fuente: Adaptado del Concepto General de GRC de OCEG y La metodología GRCoMaX.

El ejercicio del Gobierno Corporativo consiste en el acto de dirigir, controlar y evaluar externamente³⁷ una entidad, sus objetivos, procesos, información y recursos³⁸; lo cual implica precisar el marco de actuación de los directivos e integrantes de la Junta, además de todas las actividades que permitan garantizar el cumplimiento de las obligaciones mínimas de la compañía con sus socios, accionistas y demás partes interesadas.

Estas políticas y directrices que soportan la actividad del gobierno deben implementarse con base en buenas prácticas y marcos de referencia como los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo, más allá de los pronunciamientos precisos que sobre el particular han definido los organismos de control y vigilancia.

³⁷ La expresión “externamente” alude a que los directivos definen las políticas, directrices y orientaciones que regulan la institución o entidad, pero no se involucran directamente en la ejecución. Cuando se habla de las acciones internas del Gobierno Corporativo, se indican aquellas que en el marco del GRC se representan como responsabilidades de la Gestión.

³⁸ Vásquez Bernal, 2015.

En las siguientes líneas se definen algunos de los componentes a tener en cuenta para establecer un marco eficaz para el funcionamiento del modelo de gobierno corporativo.

3.1 Estructura de un marco de Gobierno

La estructura de un buen marco de gobierno debe incorporar los intereses y expectativas de los accionistas y partes interesadas, los órganos que establecen las decisiones de alto nivel y los órganos que ejecutan las acciones y rinden cuentas, así como aquellos que determinan una arquitectura de control.

Asamblea General de Socios y Accionistas: La Asamblea General de Socios y Accionistas es el máximo órgano que representa los intereses de los propietarios e incide, de manera importante, en el proceso de definición de los lineamientos del gobierno corporativo; por lo tanto, se considera relevante establecer un estatuto o marco que regule la debida asignación de competencias y relaciones con la Asamblea o Junta de socios para adoptar toda clase de acuerdos referentes al gobierno de la organización y al interés común de los accionistas³⁹.

La Junta de Directores: La Junta Directiva o de Directores es el único órgano definido para la toma de decisiones de alto nivel sobre el futuro de la empresa. Está conformada por representantes de la compañía e integrantes del nivel directivo de la empresa. Entre otras, las responsabilidades principales de la junta consisten en orientar las políticas de la empresa, controlar las instancias de gestión de desempeño y servir de vínculo entre la alta gerencia y los accionistas⁴⁰.

Alta gerencia: La línea de alta gerencia de la compañía debe ser elegida de acuerdo con los parámetros definidos por la Junta, que deben permitir generar valor para todas las partes interesadas⁴¹. A la Alta

³⁹ CAF, 2011, p. 6

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 7

⁴¹ *Ibíd.*

gerencia le corresponde establecer los lineamientos operativos que posibilitan la ejecución de las políticas, la búsqueda de los resultados, la administración de los recursos y la rendición de cuentas.

Órganos de Control: Los órganos de control se configuran por la definición de Comités de seguimiento y auditorías que pretenden cerrar el ciclo mediante la supervisión y el aseguramiento de las políticas definidas por el Gobierno Corporativo y ejecutadas por la Administración.

3.2 Elementos del Gobierno Corporativo

Para un adecuado funcionamiento y gestión de los órganos que conforman el Gobierno Corporativo se deben definir políticas y lineamientos claros en torno a:

Los derechos de los accionistas y funciones clave

El modelo de Gobierno Corporativo implementado en la compañía deberá acoger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas⁴².

Según la CAF⁴³, los estatutos sociales de la organización deben reconocer adecuadamente los derechos de los accionistas de acuerdo con parámetros tales como:

Principio de igualdad de voto, para garantizar una participación proporcional en la toma de decisiones de la compañía, asumiendo el costo o inversión respectiva de dichas decisiones.

Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la empresa, con el objetivo de permitir una participación equitativa en las oportunidades de inversión que se presenten en la compañía.

Fomento de la participación y entrega continua de información a los accionistas, quienes tienen el derecho a conocer el estado de su

⁴² OCDE, 2004, p.18

⁴³ CAF, 2011, pp. 6-14

inversión, lo cual supone el suministro fiable de información a través de los medios necesarios, sin entregar información confidencial de la compañía que pueda generar conflictos de interés que, a su vez, produzcan perjuicios a la organización.

Quórum y mayorías exigibles: se deben regir por lo establecido en las leyes o estatutos internos, garantizando que los cambios fundamentales tengan un amplio respaldo de los accionistas. Adicionalmente, se debe permitir la participación de accionistas minoritarios en la toma de decisiones.

Cambio o toma de control por otro grupo: se deben establecer en los estatutos los lineamientos mínimos que deben cumplir los accionistas para ceder a terceros acciones que les permitirían tomar el control de la compañía.

Algunas de las funciones clave establecidas para los accionistas y que pueden ser tomadas como referentes, teniendo presentes los estatutos, acuerdos de accionistas y la normatividad local que afecta a la compañía, son:

- Disponer la distribución de dividendos y beneficios de la empresa.
- Conocer y evaluar los balances de cierre del ejercicio y las cuentas que deben presentar los administradores.
- Seleccionar los integrantes del Directorio.
- Elegir a los auditores teniendo en cuenta la recomendación del Directorio y del Comité de Auditoría.
- Instituir el régimen de compensación de los miembros del Directorio.
- Plantear, durante la asamblea de accionistas, los cuestionamientos pertinentes al auditor, los comités de directorio y ejecutivo principal.
- Convenir todas las reformas, ampliaciones o cambios del contrato social, por ejemplo, la fusión y la conversión de la compañía, la enajenación o el arrendamiento de la empresa social, la anulación adelantada o la prórroga, entre otros. Decretar las acciones legales a que haya lugar.
- Permitir la obtención de acciones.
- Consentir la instauración de compañías filiales o subsidiarias.

Tratamiento equitativo de los accionistas

El gobierno corporativo debe asegurar un trato igualitario a todos los accionistas y demás partes interesadas, incluyendo accionistas minoritarios, tal y como se relacionan a continuación de acuerdo con los parámetros de la OCDE en sus *Principios de Gobierno Corporativo*⁴⁴:

- Todos los accionistas de categoría semejante (mayoritarios, minoritarios) deben ser tratados del mismo modo.
- Debe vedarse la utilización de datos privilegiados y las operaciones abusivas de autocartera.
- Debe ordenarse a los integrantes de la Junta y a los directivos principales que declaren ante la Junta cualquier interés material directo, indirecto o en relación con terceros que pudiesen tener con respecto a las transacciones o asuntos concernientes de modo directo a la compañía.

El rol de las partes interesadas en el contexto del gobierno corporativo

Según la OCDE, el modelo de Gobierno Corporativo ha de reconocer los derechos de los accionistas y demás partes interesadas sancionados por ley o por convenios mutuos, que permitan generar valor y sostenibilidad financiera de la empresa⁴⁵. Los objetivos del manejo de cada grupo de interés son⁴⁶:

- Identificar y garantizar sus derechos.
- Promover una concurrencia y cooperación dinámicas dirigidas a crear valor.
- Desplegar mecanismos de optimización del desempeño que los impliquen.

⁴⁴ OCDE, 2004, p. 20.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 21

⁴⁶ CAF, 2011, p. 20

- Comunicarles la información importante de los asuntos en los que tienen parte, de acuerdo con las normas y las leyes vigentes.
- Procurar el beneficio de todas las partes y asegurar que las relaciones mutuas se rijan por la transparencia y formalidad debidas.

Las acciones de los funcionarios y directivos de la compañía, atinentes a los diferentes grupos de interés, deben estar regidas, según la CAF, por los siguientes principios⁴⁷:

- **Relaciones con los clientes:** Basadas en un compromiso enmarcado en el respeto de los derechos de los clientes —acorde con el marco normativo— y en su conocimiento suficiente de los productos y servicios disponibles, además de las obligaciones contraídas por ambas partes en todas las actividades comerciales. Los detalles de las relaciones con los clientes son totalmente reservados. Por lo tanto, toda divulgación de información debe regirse según las políticas de tratamiento de la información de la compañía.
- **Relaciones con autoridades:** Las relaciones de la compañía con entes estatales y demás autoridades reguladoras se deben enmarcar en el cumplimiento normativo y la ética empresarial, así como en los demás principios establecidos en el Código de Gobierno Corporativo.
- **Relaciones en el trabajo:** Las relaciones de los colaboradores han de encuadrarse en principios de ética empresarial y actuación con integridad. Asimismo, en el cumplimiento del manual interno de trabajo y en buenas prácticas implementadas por la compañía.
- **Relación con proveedores:** La selección y acuerdos con proveedores requieren estar soportadas en variables definidas por la compañía para calificar los acuerdos de servicio, tales como criterios profesionales, técnicos, éticos y necesidades reales de la compañía, garantizando la mejor relación costo/beneficio.
- **Relaciones con la comunidad:** La compañía debe establecer una relación con la comunidad o zona de impacto soportada en principios éticos y cumplimiento normativo.

⁴⁷ *Ibíd.*, pp. 20-21

Divulgación de datos y transparencia

El modelo de Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación clara y oportuna, bajo los parámetros definidos en los estatutos y buenas prácticas, de la información relacionada con la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la compañía⁴⁸.

La información a divulgar debe incluir, por lo menos:

Los resultados financieros: Los estados financieros e informes que se presenten deben responder a buenas prácticas y a la normatividad vigente, así como a los acuerdos definidos por la Junta y el nivel directivo. Los estados financieros incluirán, entre otros, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo, varianzas en indicadores financieros respecto al periodo anterior y las notas a los estados financieros⁴⁹. Esta información debe estar avalada por uno o varios auditores externos, o revisores fiscales, con el fin de brindar una garantía objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera de la compañía.

Revelación de información no financiera: La compañía debe revelar informes acordes a las necesidades de las partes interesadas, de manera transparente y eficaz, tales como cambios en la estrategia corporativa, misión, visión y valores corporativos, resultados de control interno y auditorías relevantes, así como conflictos de intereses de alto impacto⁵⁰.

Compensación de miembros principales: La Asamblea de Accionistas debe aprobar una política que contemple las remuneraciones para los directivos y ejecutivos, los cambios en el nivel directivo, la información

⁴⁸ OCDE, 2004, p. 22

⁴⁹ CAF, 2011, pp. 17-18

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 18

relevante de los miembros de la junta, los cargos directivos desempeñados y su carácter: si son internos o externos⁵¹.

Las responsabilidades de la junta

De acuerdo con la OCDE, el modelo de Gobierno Corporativo debe asegurar la orientación estratégica de la empresa, así como el manejo eficaz de la dirección ejecutiva y el cumplimiento de sus responsabilidades con la empresa y los accionistas. Algunas de las obligaciones de los miembros de junta son⁵²:

- Actuar con base en la información más confiable, clara y oportuna. Atendiendo siempre a los intereses de la compañía y los accionistas.
- Tomar decisiones dando siempre un trato justo y equitativo para todos los accionistas.
- Actuar con integridad y ética empresarial, considerando los intereses de accionistas y grupos de interés.
- Revisar y orientar la estrategia de la empresa, el cumplimiento de objetivos estratégicos, la gestión de riesgos, control y cumplimiento, la política de los presupuestos anuales; controlar el plan previsto y los resultados alcanzados por la empresa; y supervisar los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía, todo bajo el cumplimiento normativo y fundamentado en marcos de referencia y buenas prácticas.
- Controlar la eficiencia de las buenas prácticas de gobierno implementadas, y adelantar las transformaciones requeridas para generar valor a los accionistas.
- Establecer los procedimientos y lineamientos necesarios para seleccionar, retribuir económicamente, controlar y, en caso de considerarlo necesario, remover los directivos principales.

⁵¹ OCDE, 2004, p.22

⁵² *Ibíd.*, pp. 59-62

Conflicto de Interés

Se presentan conflictos de interés cuando un miembro de junta, del nivel directivo, representante legal o funcionario con poder de decisión en la compañía debe elegir una opción o realizar u omitir una acción que represente beneficios para sí mismo o para terceros yendo en detrimento de los intereses de los accionistas o partes interesadas, de modo que, al elegir aquello que le conviene solo a sí mismo, desconoce un deber ético, legal, contractual o estatutario y obtiene un provecho que de otra forma no recibiría⁵³.

Todos los integrantes de la Junta, ejecutivos y funcionarios que se encuentren en algún conflicto de intereses, o crean hallarse frente a uno, deben comunicarlo a la junta. Ante cualquier situación donde se presente conflicto de intereses, la CAF afirma que se debe proceder de la siguiente manera⁵⁴:

- La persona inmersa en el conflicto de intereses debe abstenerse de participar en la discusión de los demás miembros de junta.
- De no llegar a un consejo se debe proceder a consulta con un miembro de Junta externo.
- Si con el paso anterior no se da consejo sobre la decisión a tomar, el presidente de junta deberá solicitar al ente que realiza la vigilancia y supervisión de la compañía para que estudie la situación y se pueda tomar una determinación.

Compromiso de la alta Dirección

De cara a una adecuada gestión de riesgos, control y cumplimiento, la alta dirección de la compañía debe estructurar las normas, políticas, directrices e instrucciones que la organización ha de cumplir; y que le permitan operar y generar valor para la compañía al fortalecer el desempeño, la gestión del riesgo y de cumplimiento, o aplicar protocolos de control soportados en marcos de referencia o buenas prácticas, representadas en generación de reportes, transparencia en la relación con terceros, operaciones con vinculados y partes

⁵³ CAF, 2011, p. 22

⁵⁴ *Ibíd.*, pp. 22-23

interesadas, regulaciones fiscales, comerciales y laborales. Adicional a lo anterior, se deben establecer mecanismos disciplinarios e intervenciones de gestión y control propios de la organización.

Como punto de partida para implementar un Gobierno Corporativo en una PYME, adaptando un marco reconocido para hacer viable una operación eficaz, es aconsejable, primero, garantizar mediante acuerdos o estatutos las funciones y responsabilidades de las partes interesadas en el futuro de la organización. Establecer las reglas para nombrar, seleccionar y cambiar los miembros del máximo órgano de dirección —la Junta Directiva—, para regular las relaciones entre este o los accionistas y los compromisos y responsabilidades que adquieren para garantizar, informar y rendir cuentas sobre la situación de sostenibilidad de la organización.

En segundo lugar, será preciso identificar y establecer las funciones propias de la Junta Directiva, las cuales deberán incorporar, entre otros elementos, directrices de gestión estratégica y políticas de alto nivel para la gestión de riesgos, control y cumplimiento. A partir de la orientación del alto nivel se deberán establecer los objetivos —razonables, alcanzables y medibles—, que generen valor para toda la organización y que serán implementados bajo la dirección y coordinación de la Alta Gerencia.

Las políticas y directrices deben contemplar, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Orientar los grandes objetivos estratégicos.
- Alinear los objetivos con las políticas de operación.
- Garantizar la conformidad legal y complementaria.
- Establecer marcos de comportamiento y conducta ética
- Fijar deberes y compromisos en los diferentes niveles de la compañía.
- Asignar recursos necesarios.
- Comunicar a los grupos de interés.

4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



Ilustración 4. GRC PYMES: Desempeño

Fuente: Adaptado del Concepto General de GRC de la OCEG y la Metodología GRMaX.

La gestión del desempeño es el acto de dirigir, evaluar y controlar los objetivos del negocio, que deben ser razonables, alcanzables y medibles, en función del modelo de negocio, alineando la estrategia con los procesos, recursos e información para generar beneficios mientras se reduce el impacto por pérdidas⁵⁵.

Como herramientas para la implementación de una adecuada gestión del desempeño surgen diferentes marcos de referencia y buenas prácticas. Una encuesta realizada por Granfield University en el año 2003 reveló que el 46% de las organizaciones utilizan un proceso formal de gestión del desempeño. De ellas, el 25% utiliza alguna forma de gestión de calidad total (TQM) como principal sistema de gestión del desempeño, mientras que el 75% recurre a sistemas de gestión basados en Balanced ScoreCard (BSC). Un estudio patrocinado por el Instituto de Contadores de gestión de los Estados Unidos permitió advertir que, en efecto, el sistema de gestión del desempeño líder en

⁵⁵ Vásquez Bernal, 2015.

la implementación es el Balanced ScoreCard (BSC), superando por un amplio margen a sistemas basados en la gestión de la calidad, Six Sigma y valor agregado económico⁵⁶.

Por otra parte, una adecuada implementación de un sistema de gestión del desempeño debe integrar una definición adecuada del modelo de negocio. Varios modelos de referencia se han venido desarrollando para estructurar un modelo de negocio. Uno de los más conocidos es el Canvas, de Osterwalder & Pigneur, que propone integrar la estrategia y las operaciones realizando un análisis estratégico, clarificando la misión, visión y valores, formulando los objetivos estratégicos y creando un mapa estratégico basado en los lineamientos de BSC y el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton. Adicionalmente, debe manejarse una definición adecuada del gobierno corporativo, que es el pilar del direccionamiento y la cultura de la empresa.

4.1 Entendimiento del modelo de negocio



Ilustración 5. Modelo Canvas

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 18-19.

⁵⁶ Kaplan & Norton, 2015, p. 25

Uno de los principales pasos para una adecuada gestión del desempeño es entender el modelo del negocio sobre el cual la compañía genera valor para las partes interesadas. El lienzo de modelo de negocio planteado por Osterwalder & Pigneur es un buen medio para plasmar de manera lógica cómo se engranan los pilares sobre los cuales el empresario entiende su empresa.

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. De ahí la importancia de esquematizar el mismo a través de los siguientes pasos, propuestos por Osterwalder y Pigneur⁵⁷:

Definir qué segmentos de mercado atiende: Estos hacen referencia al segmento o segmentos que atiende la compañía, de acuerdo con las necesidades particulares de cada cliente. Los grupos de clientes con los que cuenta la compañía se pueden clasificar en diferentes segmentos de mercado si cumplen alguna de las siguientes especificaciones:

- Para responder a sus necesidades se precisa una oferta distinta.
- Para acceder a ellos, hacen falta diversas vías de distribución.
- Exigen una forma de relación distinta.
- Su índice de rentabilidad es muy variado.
- Están dispuestos a pagar por variables diferentes al precio o tipo de oferta.

Definir propuesta de valor: describe el conjunto de elementos que generan valor para un segmento de mercado específico, y que pueden ser la novedad, la mejora del rendimiento, la personalización, el diseño, el precio, el estatus, la reducciones de costos, la comodidad, entre muchos otros. Los elementos del modelo de negocio que generan valor para los clientes pueden identificarse a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el valor que proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los problemas de nuestros clientes ayudamos a resolver?
- ¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes que satisfacemos?

⁵⁷ Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 14 a 41

- ¿Cuáles son los servicios o paquetes de productos que ofrecemos a cada segmento de mercado?

Canales: describe los canales de comunicación, distribución y venta primordiales para establecer contacto entre la empresa y los clientes, y poder ofrecerles la propuesta de valor.

Los tipos de canales de una empresa pueden ser propios y gestionarse de manera directa, como es el caso del equipo comercial y la página web, o ser gestionados indirectamente, tales como los puntos de venta. Los canales también pueden incluir tiendas de socios o el mercado mayorista.

Es importante evaluar los canales con que cuenta la compañía teniendo en cuenta preguntas como:

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo nos contactamos actualmente con los clientes?
- ¿Cómo se relacionan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles presentan mayor rentabilidad?
- ¿Cómo se integran en las actividades cotidianas de los clientes?

Relaciones con los clientes: este módulo describe las distintas relaciones que establece la empresa con los segmentos de mercado que atiende. Estas relaciones pueden estar basadas en captación o en fidelización de clientes, así como en estimulación de ventas a través de una o varias relaciones con un segmento de mercado, como son asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, entre otras.

Con el objetivo de tener un proceso de mejora continua en el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado, las siguientes preguntas pueden ser de gran utilidad:

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- ¿Qué clase de relaciones hemos construido?
- ¿Cuál es el costo asociado a cada tipo de relación?

Fuentes de ingresos: con este módulo se establece el flujo de caja por cada segmento de mercado y su aporte en los beneficios de la empresa, identificando todas las fuentes de ingresos relacionadas con ventas directas, cuotas por uso, cuotas de suscripción, préstamo, arriendo, leasing, concesión de licencias, publicidad, entre otras. Es importante evaluar constantemente el contexto de cada segmento de mercado para saber por cuáles productos o servicios están dispuestos a pagar los clientes, lo cual permite definir mecanismos de fijación de precios y generar valor para los grupos de interés.

Otros cuestionamientos que debemos realizar para tomar decisiones respecto a las fuentes de ingresos son:

- ¿Por qué pagan los clientes actualmente?
- ¿Cómo pagan en la actualidad?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto pesan las distintas fuentes de ingresos en la totalidad de los ingresos?

Recursos clave: este aspecto describe los recursos más relevantes para el funcionamiento del modelo de negocio de la empresa; estos recursos se pueden categorizar como físicos (activos), intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, bases de datos de clientes), humanos o económicos.

Nos debemos preguntar constantemente ¿qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

Actividades clave: este elemento describe las acciones más significativas que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione. Tales acciones se vinculan con el modelo de negocio, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.

Generalmente, las actividades relativas a producción, diseño, abastecimiento de altos volúmenes de producto están asociadas con empresas de fabricación.

Por su parte las actividades dedicadas a resolución de problemas individuales de cada cliente están relacionadas con empresas de servicios donde tienen prelación actividades de gestión de la información y formación continua. En

modelos de negocio sustentados en plataformas o red, las actividades se asocian con plataformas, prestación de servicios y promoción de la plataforma.

Asociaciones Clave: estas se refieren a las alianzas que optimizan el modelo de negocio y que permiten un adecuado funcionamiento; estas asociaciones deben estar motivadas por optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre o compra de determinados recursos y actividades.

Las asociaciones claves identificadas se pueden encontrar enmarcadas por:

- Coaliciones estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competición: alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relación cliente-proveedor: para asegurar la fiabilidad de los productos.

En el proceso de mejora continua deben realizarse evaluaciones para una adecuada gestión de las asociaciones clave con base en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestras asociaciones clave?
- ¿Qué actividades clave realizan nuestras asociaciones?

Estructura de costos: este aspecto se refiere a todos los costos asociados al negocio: a la gestión de recursos clave, actividades y asociaciones clave, entrega de productos o servicios, entre otros.

Una buena práctica a implementar es el coste ABC, con el objetivo de determinar los costos más importantes en nuestro negocio, los recursos y actividades clave más costosas, para alcanzar una optimización y una mejor gestión de costos.

4.2 Análisis estratégico

La compañía debe realizar un análisis del contexto interno y externo que incluye una evaluación de sus capacidades y desempeño, para comprender lo que la organización necesita y soportar las estrategias y objetivos.

Marcos de referencia y buenas prácticas para realizar el análisis interno y externo son:

Tabla 5. *Análisis estratégico externo*

Análisis Externo	
PESTEL ⁵⁸	<p>Comprende el análisis de variables del contexto macroeconómico como:</p> <p>Análisis político</p> <p>Análisis económico</p> <p>Análisis social</p> <p>Análisis tecnológico</p> <p>Análisis ambiental</p> <p>Análisis legal</p> <p>El nivel directivo necesita comprender estas variables para evaluar su impacto en las decisiones estratégicas y operaciones de la compañía.</p>
Las cinco fuerzas de Michael Porter ⁵⁹	<p>Ayuda a identificar las cinco fuerzas que influyen en el sector, tanto de manera favorable como desfavorable:</p> <p>Poder de negociación de los compradores.</p> <p>Poder de negociación de los proveedores.</p> <p>Producto o servicios sustitutos.</p> <p>Amenaza de nuevos entrantes.</p> <p>Rivalidad del Sector.</p>
Entorno del Modelo de Negocio ⁶⁰	<p>Se fundamenta en el análisis de variables del entorno externo que puedan influir y ayudar a tomar decisiones de cara al modelo de</p>

⁵⁸ Kaplan & Norton, 2015, p. 72-73

⁵⁹ Porter, 1997, p. 23

	negocio: Fuerzas del mercado Fuerzas de la industria Tendencias Clave Fuerzas Macroeconómicas
DOFA	Útil para analizar en el contexto interno (fortalezas y debilidades) y el contexto externo (Oportunidades y amenazas).

Fuente: Elaboración de los autores con información de Kaplan & Norton (2015), pp.73-75; Porter (1997), p. 23; Osterwalder & Pigneur (2013), pp. 200-201.

Con los marcos de referencia mencionados en la tabla 1, el nivel directivo puede tener un diagnóstico de las variables externas que pueden afectar el modelo de negocio. Con respecto al análisis externo, el presente documento plantea realizar un análisis PESTEL sobre las nueve bases estructuradas del modelo de negocio para que la empresa cree, proporcione y capte valor.

Tabla 6. *Análisis método Canvas vs análisis PESTEL*

Bases del modelo de negocio	Análisis político	Análisis económico	Análisis Social
Actividades clave.	Riesgo de invasión militar. Marco legal para la aplicación del contrato. Protección de la propiedad intelectual. Normativas comerciales y aranceles. Socios comerciales	Tipo de sistema económico en los países donde opera. Intervención del gobierno en el mercado Libre. Ventajas competitivas del país sede. Tipos de Cambio y estabilidad de la moneda del país sede. Eficiencia de los mercados	Demografía. Estructura de clases. Educación. Cultura (roles del género, etc.). Espíritu emprendedor. Actitudes (salud, conciencia)

⁶⁰ Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 200

Asociaciones clave.	favorecidos.	financieros.	ambiental, nutrición).
Recursos clave.		Calidad de la infraestructura.	Intereses para el tiempo libre.
Estructura de costos.		Nivel de capacitación de la fuerza laboral.	
Relaciones con los clientes.		Costos de la mano de obra.	
Segmentos de mercado.		Etapa del ciclo económico (Ej.: Prosperidad, recesión, recuperación).	
		Índice de crecimiento económico.	
		Ingreso discrecional.	
		Tasa de desempleo.	
		Índice de inflación.	
		Tasas de interés.	
Propuesta de valor.	Análisis tecnológico	Análisis ambiental	Análisis legal
Canales.	Desarrollo tecnológico reciente.	Emisión de gases del efecto invernadero.	Leyes antimonopolio.
Fuentes de ingresos.	Impacto de tecnología en la oferta de productos o servicios.	Residuos tóxicos producidos.	Normativas de precios.
	Impacto en la estructura de costos.	Residuos líquidos liberados.	Impuestos: Alícuotas e incentivos.
	Impacto en la estructura de la cadena de valor.	Consumo de recursos vitales (agua, energía).	Legislación salarial.
	Tasa de difusión tecnológica.	Nivel de reciclaje	Normatividad laboral.
		Impacto ambiental total.	Beneficios obligatorios para los empleados.
			Normatividad de seguridad y salud en el trabajo.
			Requerimientos

			normativos relacionados con los productos o servicios.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración de los autores con información de Kaplan & Norton, 2015, p. 73.

El análisis externo también se puede abordar con un análisis a nivel del entorno del modelo de negocio, como lo plantean Osterwalder & Pigneur (2013).

Tabla 7. *Análisis externo fuerza de mercado*

Fuerza del Mercado		
Variables	Alcance	Preguntas que se debe realizar el nivel directivo
Cuestiones de Mercado	Identifica los aspectos que promueve y modifica el mercado desde la perspectiva del cliente y la oferta.	¿Qué cuestiones impactan en mayor medida el panorama de los clientes? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado?
Segmentos de Mercado	Reconoce los principales segmentos de mercado, retrata su capacidad generadora y trata de detectar nuevos segmentos.	¿Cuáles son los segmentos de mercado más relevantes? ¿Qué segmentos poseen mayor potencial de crecimiento? ¿Qué segmentos están declinando? ¿Qué segmentos periféricos necesitan atención?
Necesidades y demandas	Evidencia las necesidades que presenta el mercado y estudia el nivel de atención que están obteniendo.	¿Qué necesitan los clientes? ¿Cuáles son las necesidades con menor atención? ¿Qué servicios precisan realmente los clientes? ¿En dónde está en aumento la demanda y en dónde está cayendo?
Costos de cambio	Describe los aspectos atinentes al cambio de los clientes a la competencia.	¿Qué enlaza a los clientes con una compañía y su oferta? ¿Cuáles son los costes de cambio que disuaden a los clientes de irse a la competencia? ¿Existen ofertas semejantes al alcance de los clientes? ¿Qué relevancia tiene la marca?

Capacidad generadora de ingresos	Detalla los factores concernientes a la capacidad generadora de ingresos y la fijación de precios.	<p>¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes?</p> <p>¿En dónde es posible obtener un margen más amplio de beneficios?</p> <p>¿Hay servicios y productos con precios más bajos al alcance de los clientes?</p>
----------------------------------	--	--

Fuente: adaptación de Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 202-203.

Tabla 8. *Análisis externo fuerza de la industria*

Fuerza de la industria		
Variables	Alcance	Preguntas que se debe realizar el nivel directivo
Competidores predominantes	Reconoce los competidores más sobresalientes y sus puntos fuertes relativos.	<p>¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector? ¿Cuáles son sus aspectos más y menos fuertes? ¿En qué segmentos de mercado se enfocan? ¿Qué estructura de costos manejan? ¿Qué influencias ejercen sobre nuestro segmento de mercado, fuentes y márgenes de ingresos?</p>
Nuevos Competidores	Identifica a los competidores emergentes y determina si contienen con un modelo de negocio distinto al tuyo.	<p>¿Quiénes son los nuevos competidores del mercado? ¿En qué se destacan? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas? ¿Qué obstáculos deben sobrepasar? ¿En qué consisten sus propuestas de valor? ¿Cuáles son los segmentos del mercado en que se enfocan? ¿Qué estructura de costos tienen?</p>

		¿Qué influjos ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes y márgenes de ingresos?
Productos y servicios sustitutos	Describe los productos que podrían sustituir tus ofertas, incluyendo los procedentes de otros mercados e industrias.	¿Qué productos o servicios están en capacidad de reemplazar los nuestros? ¿Cuánto cuestan comparativamente en relación con los nuestros?
Proveedores y otros actores de la cadena de valor	Describe a los principales actores de la cadena de valor de tu mercado e identifica los nuevos actores.	¿Cuáles son los actores más importantes de la cadena de valor? ¿En qué medida depende tu negocio de otros actores? ¿Están surgiendo nuevos proveedores? ¿Cuáles proveen mayor rentabilidad?
Inversores	Detalla los actores que podrían influenciar la empresa y el modelo de negocio.	¿Qué inversores pueden tener injerencia en tu modelo de negocio? ¿Hasta qué punto influyen inversores, trabajadores, gobierno o grupos de presión?

Fuente: adaptación de Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 204-205.

Tabla 9. *Análisis externo tendencias clave*

Tendencias Clave		
Variables	Alcance	Preguntas que se debe realizar el nivel directivo
Tendencias Tecnológicas	Determina las corrientes tecnológicas capaces de generar amenazas para tu modelo de negocio o	¿Cuáles son las corrientes tecnológicas predominantes dentro y fuera del mercado? ¿Qué tecnologías ofrecen

	promover su desarrollo.	posibilidades relevantes o amenazas disruptivas? ¿Qué tecnologías emergentes comienzan a usar los clientes periféricos?
Tendencias Normalizadoras	Retrata las normas y tendencias normalizadas con injerencia en el modelo de negocio.	¿Qué tendencias normalizadoras influyen en tu mercado? ¿Cuáles son las normas influyentes en tu modelo de negocio? ¿Qué normas e impuestos tienen efectos sobre la demanda de los clientes?
Tendencias Sociales y culturales	Refiere las inclinaciones sociales con mayor capacidad de actuar sobre el modelo de negocio.	¿Qué transformaciones en los valores culturales o sociales influyen en tu modelo de negocio? ¿Qué corrientes podrían perturbar el comportamiento de los compradores?
Tendencias socioeconómicas	Retrata las tendencias socioeconómicas más importantes para tu modelo de negocio.	¿Cuáles son las tendencias demográficas de mayor relevancia? ¿Cómo puede describirse la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, entre otros)? ¿Qué porción de la población habita en áreas urbanas, en oposición a zonas rurales?

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 201- 204

Tabla 10. *Análisis externo fuerzas macroeconómicas*

Fuerzas macroeconómicas		
VARIABLES	ALCANCE	PREGUNTAS QUE SE DEBE REALIZAR EL NIVEL DIRECTIVO

Condiciones del Mercado Global	Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica.	¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?
Mercado de Capital	Retrata las condiciones vigentes del mercado de capitales en relación con tus necesidades de capital.	¿Cómo se comportan los mercados de capitales? ¿Es sencillo recabar fondos para tu mercado? ¿Es sencillo conseguir el capital inicial, el capital de riesgos, los fondos públicos, el capital del mercado y los créditos?
Productos básicos y otros recursos	Considera los precios vigentes y las corrientes de precios de los recursos requeridos por tu modelo de negocio.	¿Se pueden conseguir fácilmente los recursos que permiten ejecutar el modelo de negocio (por ejemplo, atraer a los grandes talentos)? ¿Qué coste tienen? ¿En qué dirección van los precios?
Infraestructura económica	Describe la infraestructura económica de tu mercado.	¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado? ¿Cómo describes el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes? ¿Qué tan altos son los impuestos individuales y corporativos? ¿Son adecuados los recursos públicos disponibles para las empresas? ¿Cómo calificas la calidad de vida?

Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 204- 208

Para el análisis del contexto interno, se implementa un análisis de amenazas y oportunidades al modelo de negocio ya estructurado, como lo plantean Osterwalder & Pigneur (2013).

Tabla 11. *Análisis interno amenazas*

Bases del modelo de negocio	Amenazas
Propuesta de valor	¿Existen productos y servicios sustitutos disponibles? ¿La competencia amenaza con ofrecer un mejor precio o más valor?
Fuentes de Ingresos	¿La competencia amenaza nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología? ¿Dependemos demasiado de una o variadas fuentes de ingresos? ¿Qué fuentes de ingresos podrían disiparse en el mediano, corto y largo plazo?
Estructura de costos	¿Qué costos podrían tornarse impredecibles? ¿Qué costos pueden crecer a mayor velocidad que los ingresos que generan?
Recursos clave	¿Podríamos enfrentar una interrupción en el suministro de determinados recursos? ¿La calidad de nuestros recursos puede peligrar de algún modo?
Actividades clave	¿Qué actividades clave podrían suspenderse? ¿La calidad de nuestras actividades puede estar en peligro de algún modo?
Asociaciones clave	¿Podríamos perder clientes? ¿Nuestras asociaciones clave podrían favorecer a la competencia? ¿Dependemos en exceso de algunas asociaciones clave?
Segmentos de mercado	¿Nuestro mercado está en peligro de saturarse en poco tiempo? ¿La competencia amenaza nuestra cuota de mercado? ¿Cuáles son las probabilidades de que nuestros clientes se retiren? ¿A qué ritmo crecerá la competencia en nuestro mercado?
Canales	¿La competencia amenaza nuestros canales? ¿Nuestros clientes podrían dejar de usar nuestros canales?
Relaciones con clientes	¿Algunas relaciones con los clientes corren peligro de deterioro?

Fuente: adaptación de Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 220-221

Tabla 12. Análisis interno oportunidades

Bases del modelo de negocio	Oportunidades
Propuesta de valor	<p>¿Podríamos generar ingresos constantes transformando nuestros productos en servicios?</p> <p>¿es posible optimizar la integración de nuestros productos o servicios?</p> <p>¿Qué otras necesidades de los clientes podemos cubrir?</p> <p>¿Qué complementos o ampliaciones son aceptables para nuestra propuesta de valor?</p> <p>¿Qué tareas suplementarias podríamos realizar para nuestros clientes?</p>
Fuentes de Ingresos	<p>¿Estamos en capacidad de reemplazar los ingresos por transacciones por ingresos recurrentes?</p> <p>¿Por qué otros productos o servicios pagarían nuestros clientes?</p> <p>¿Existen posibilidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué otras fuentes de ingresos podríamos sumar o generar?</p> <p>¿Podríamos subir los precios?</p>
Estructura de costos	<p>¿Qué costos podríamos disminuir?</p>
Recursos clave	<p>¿Podemos conseguir los mismos resultados con recursos más económicos?</p> <p>¿Qué recursos clave podemos obtener de las asociaciones clave?</p> <p>¿Qué recursos clave están siendo subexplotados?</p> <p>¿Poseemos recursos de propiedad intelectual inutilizados que podrían ser de valor para terceros?</p>
Actividades clave	<p>¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?</p> <p>¿Cómo podemos optimizar la eficiencia en general?</p> <p>¿El soporte de TI podría incrementar la eficiencia?</p>
Asociaciones clave	<p>¿Existen posibilidades de tercerización?</p> <p>¿Si colaboráramos más con las asociaciones clave podríamos</p>

	<p>centrarnos en nuestra actividad empresarial primordial?</p> <p>¿Tenemos posibilidades de venta cruzada con las asociaciones clave?</p> <p>¿Qué conductos de las asociaciones clave pueden ayudar a que mejoremos el contacto con los clientes?</p> <p>¿Las asociaciones clave podrían suplementar nuestra propuesta de valor?</p>
Segmentos de mercado	<p>¿De qué modo podemos sacar provecho de un mercado en aumento?</p> <p>¿Estamos en capacidad de atender nuevos segmentos de mercado?</p> <p>¿Podríamos brindar una mejor atención a nuestros clientes con una segmentación más depurada?</p>
Canales	<p>¿Cómo podemos optimar la eficiencia o efectividad del conducto?</p> <p>¿Podríamos nuestros canales de una mejor manera?</p> <p>¿Podemos buscar otros canales de asociaciones complementarias?</p> <p>¿Podemos incrementar el margen de servicios de modo directo para los clientes?</p> <p>¿Podemos armonizar más los canales con los segmentos de mercado?</p>
Relaciones con Clientes	<p>¿Podemos perfeccionar el seguimiento de los clientes?</p> <p>¿Es posible relacionarnos más estrechamente con los clientes?</p> <p>¿Podemos incrementar la personalización?</p> <p>¿Cómo podemos mejorar los costos de cambio?</p> <p>¿Hemos reconocido y prescindido de los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿cuál sería la justificación para continuar con ellos?</p> <p>¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?</p>

Fuente: adaptación de Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 222-223.

4.3 Clarificación de la misión, visión y valores

La misión, visión y valores responden a la pregunta: ¿por qué estamos en este negocio? De modo que crear una declaración formal de lo que la organización

hará, lo que busca y los valores centrales que la organización mantiene y aplica para sus decisiones, basado en el compromiso de la autoridad de gobierno y la alta gerencia⁶¹ permite afirmar lineamientos sobre el objetivo y dirección de la organización.

Misión: la declaración de la misión debe constar en un texto breve (no mayor a dos oraciones) que defina la razón de ser de la compañía describiendo su propósito fundamental y, en especial, lo que se brinda a los clientes⁶². Da respuesta a la pregunta ¿por qué existimos?

Visión: la visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la compañía: cómo quiere ser percibida externamente. Debe contemplar un objetivo desafiante (ejemplo: crecimiento en número de clientes, estar entre las primeras 50 universidades del mundo), definir un nicho de negocio y un horizonte de tiempo⁶³. Da respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?

Valores: la declaración de valores se debe hacer de una forma clara y consistente a todas las partes interesadas, internas y externas, y debe inducir al cumplimiento de requerimientos legales, principios generales de integridad y una conducta ética que ayuden a establecer un nivel deseado de conducta⁶⁴. Los valores deben reflejar la actitud, comportamiento y carácter de la compañía. Da respuesta a la pregunta ¿en qué creemos?

4.4 Formulación de la estrategia

Con la información ya plasmada del modelo de negocio, la visión, misión, valores y el análisis del contexto interno y externo, el nivel directivo puede formular su estrategia como compañía, diferenciando su posición y oferta de las de sus competidores, para crear ventaja competitiva.

⁶¹ OCEG, 2015, p.38

⁶² Kaplan & Norton, 2015, p. 61

⁶³ *Ibíd*, pp. 62-63

⁶⁴ OCEG, 2015, p. 38

Las siguientes herramientas y buenas prácticas pueden servir de soporte para la formulación de la estrategia por parte del nivel directivo:

Tabla 13. *Formulación de estrategia*

Enfoque	Herramienta
Finanzas y cartera	Matriz de Boston Consulting Group ⁶⁵ Matriz de General Electric ⁶⁶ EVA ⁶⁷
Posicionamiento/nichos	Cadena de valor de las cinco fuerzas ⁶⁸ Visión basada en recursos ⁶⁹ Competencias Centrales ⁷⁰ Planificación de escenarios ⁷¹
Productividad/Calidad	Lean Manufacturing ⁷²

⁶⁵ La Matriz de Boston Consulting Group es una herramienta diseñada bajo el modelo de método de análisis estratégico para analizar los negocios de una empresa; con ella se compara una unidad de negocio con la capacidad de crecimiento en un nicho de mercado; el resultado es invertir, no invertir o dejar la inversión. La matriz tiene cuatro cuadrantes, en los cuales se pueden tomar 4 estrategias, las cuales se enfocan, respectivamente, en alta inversión y participación, en alta inversión y poca participación, en generación de ingresos y utilidades, y en baja participación y poca generación de fondos.

⁶⁶ La Matriz de General Electric es una herramienta utilizada para evaluar una unidad de negocio, de modo que se puedan determinar los factores que la influyen interna y externamente. La matriz tiene 9 cuadrantes, y dependiendo de aquel en el cual se ubique la unidad de negocio se puede tomar la decisión de invertir, continuar como está o retirarse. El eje vertical de la matriz mide el atractivo del mercado, y el horizontal, la fortaleza de la unidad de negocio. Esta matriz complementa la de Boston Consulting Group.

⁶⁷ EVA es el valor para el accionista o el valor agregado económico, y consiste en un indicador financiero que resulta de restar el costo de oportunidad del accionista y los impuestos de la utilidad operativa.

⁶⁸ La Cadena de valor de las cinco fuerzas es un instrumento que permite conocer el nivel de competencia existente en una industria o al interior de una empresa. Las cinco fuerzas son: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

⁶⁹ La Visión basada en recursos es un mecanismo que busca identificar, desarrollar y desplegar los recursos claves para maximizar la rentabilidad de las empresas. Para que los recursos sean claves deben cumplir ciertas características, tales como ser valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles.

⁷⁰ Las Competencias Centrales son cualidades intrínsecas de una organización que ayudan al éxito económico, el cual se debe al aprendizaje de la organización acerca de la coordinación de múltiples habilidades de producción e integración de tecnologías. Una competencia central debe poseer tres aspectos: proveer acceso a otros mercados, contribuir a la percepción del cliente acerca de los beneficios de un producto y ser difícil de imitar.

⁷¹ Planificación de escenarios es una metodología de planificación estratégica para la planeación a largo plazo. En ella se combinan alternativas como información demográfica, geográfica, militar, política, industrial y económica.

	Gestión de la calidad total - TQM ⁷³ Reingeniería ⁷⁴ Costeo ABC ⁷⁵
Riesgos	COSO ⁷⁶ ISO 31000 ⁷⁷
Propuestas de valor para el cliente	Océano azul ⁷⁸ Marketing Uno a Uno ⁷⁹
Responsabilidad Social empresarial	ISO 14001 ⁸⁰ SOX 404 ⁸¹
Innovación	Innovación abierta ⁸² Competencias Centrales ⁸³

Fuente: Kaplan & Norton (2015), p.80

Una vez el equipo directivo selecciona su estrategia, utilizando las herramientas antes mencionadas, ajustadas a la situación, cultura y

⁷² Lean Manufacturing es un modelo de gestión enfocado en crear valor para los clientes, utilizando los mínimos recursos necesarios. El modelo busca evitar desperdicios que puedan afectar el valor de los productos entregados a los clientes.

⁷³ Gestión de la calidad total – TQM es una estrategia dirigida a generar consciencia de calidad en todos los procesos y personas de la organización.

⁷⁴ La Reingeniería de procesos implica un análisis y rediseño radical y busca la re-concepción de los procesos de negocio para lograr mejoras sustanciales en costos, calidad y servicio.

⁷⁵ Costeo ABC es el modelo de costeo basado en actividades, y determina la viabilidad de un negocio a través de la identificación de los recursos asignados a ciertas actividades y de cómo estos generan productividad y eficacia.

⁷⁶ COSO busca proveer una seguridad razonable en cuanto al logro de los fines organizacionales, mediante los factores de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

⁷⁷ ISO 31000 busca brindar principios y directrices genéricas sobre la gestión de riesgos.

⁷⁸ Océano azul es una estrategia que busca ampliar el mercado de una organización a través de la innovación. Busca crear mercados que no sean identificados fácilmente y que, por ende, sean grandes oportunidades para generar una mayor rentabilidad.

⁷⁹ Marketing Uno a Uno es una estrategia para identificar los diferentes clientes y cómo interactuar con ellos, mediante el acceso y análisis de información almacenada, históricos de compras y productos que llaman la atención.

⁸⁰ ISO 14001 es un sistema de gestión ambiental que ayuda a las organizaciones a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales.

⁸¹ SOX 404 es la Ley Sarbanes-Oxley, que invita a la gerencia a realizar una evaluación anual de los controles internos a los estados financieros.

⁸² Innovación abierta es una estrategia de innovación en la cual las empresas van más allá de los límites internos y buscan apoyo en profesionales externos; busca mezclar el conocimiento interno con el externo para adelantar nuevos proyectos.

⁸³ Ver: nota a pie de página 65.

competencias de la compañía, necesita plasmar la misma de tal manera que pueda ser comunicada a los integrantes de la compañía.

En uno de sus estudios, la Harvard Business School concluyó que una adecuada declaración de la estrategia debe incluir los siguientes tres componentes⁸⁴:

Objetivo. El fin que debe alcanzar la estrategia diseñada. Contiene un objetivo cuantitativo (generalmente rentabilidad, tamaño, participación, rango de mercado o retornos totales de los accionistas) y también un marco de tiempo.


Ventaja. El medio por el cual la empresa logra su objetivo. Representa lo que la compañía hará de manera distinta, mejor o única en comparación con sus competidores. Se puede expresar en términos de bajo costo o diferenciación mediante las características del producto, los servicios o las relaciones con el cliente.

Alcance. El campo o nicho donde la compañía se propone operar.

4.5 Creación del mapa estratégico

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones desde el ámbito financiero, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que permiten transformar las declaraciones de la orientación estratégica de la compañía en objetivos, indicadores y metas específicas que orientan las acciones y alinean la compañía para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

En las siguientes líneas se recopilan objetivos e indicadores que pueden ser referentes para cada compañía acorde con el sector económico al que pertenece; estas perspectivas son retomadas de la propuesta de Kaplan y Norton.

 **Perspectiva Financiera:** describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el cumplimiento de las expectativas


⁸⁴ Kaplan & Norton, 2015, pp. 85-86

de los accionistas o partes interesadas. El desempeño financiero puede mejorar a través del crecimiento de ingresos, utilidades y productividad⁸⁵.

Tabla 14. Creación mapa estratégico perspectiva financiera

Objetivos	Indicadores
Transformarse en un líder de costos del sector.	<p>Costos por unidad, en comparación con la competencia.</p> <p>Porcentaje de reducción anual en costos por unidad de producción.</p> <p>Porcentaje de variación contra el costo presupuestado.</p> <p>Gastos generales, comerciales y administrativos por unidad de producción, línea de negocio, centro de costos o región.</p>
Maximizar el uso de los activos existentes	<p>Relación ventas/activos.</p> <p>Relación de rotación de inventario.</p> <p>Flujo libre de caja.</p> <p>Eficiencia de la inversión.</p> <p>Relación entre producto y desarrollo con la capacidad disponible.</p> <p>Porcentaje de facturas pagadas a tiempo.</p>
Incrementar participación en las compras de los clientes actuales.	Porcentaje de incremento de negocios con clientes actuales.
Acrecentar ingresos procedentes de nuevos clientes.	Ingresos por consecución de nuevos clientes.

Fuente: Kaplan & Norton, 2004, p. 114

 **Perspectiva del cliente:** describe de qué modo la compañía crea valor diferenciado y sustentable para los segmentos de mercado, generando una experiencia satisfactoria para los clientes⁸⁶. Esta perspectiva define propuestas

⁸⁵ *Ibíd.*, p.67

⁸⁶ *Ibíd.*, p. 69

de valor para determinados segmentos de clientes con base en atributos del producto o servicio tales como precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad, además de variables de relación e imagen como servicio, asociación y marca.

La creación del mapa estratégico para la perspectiva del cliente debe incluir objetivos e indicadores en estos cuatro procesos: selección de clientes, consecución de nuevos clientes, retención de clientes y desarrollo de las relaciones con los clientes.

Tabla 15. *Creación mapa estratégico perspectiva clientes*

Selección de clientes	
Objetivos	Indicadores
Comprender segmentos de clientes	Contribución a las utilidades por segmento. Participación de mercado en segmentos objetivo.
Filtrar clientes no rentables	Porcentaje de clientes no rentables.
Buscar clientes de alto valor	Número de cuentas estratégicas.
Gestionar la marca	Encuesta a clientes sobre conocimiento de marcas y preferencias.
Nuevos clientes	
Comunicar la propuesta de valor	Conocimiento de marca (encuesta).
Personalizar el Marketing Masivo	Nivel de respuesta del cliente a las campañas.
Adquirir nuevos clientes	Número de clientes que usan las promociones para poder probar los productos o servicios. Porcentaje de contactos convertidos. Costo por nuevo cliente adquirido. Valor (estimado) de nuevos clientes adquiridos.
Desarrollar relaciones con el distribuidor	Encuesta de retroalimentación del distribuidor.

Retención de clientes	
Proporcionar al cliente un servicio de óptima calidad.	<p>Número de clientes Premium.</p> <p>Calificación de calidad dada por los clientes Premium.</p> <p>Tiempo requerido por los clientes para resolver peticiones, quejas y reclamos (PQR)</p> <p>Porcentaje de consultas no satisfechas por primera persona contactada.</p>
Ofrecer excelencia en el servicio	Niveles de servicio por canal o línea de negocio.
Crear clientes altamente leales	<p>Participación en las compras del cliente.</p> <p>Número de recomendaciones a nuevos clientes.</p> <p>Número de nuevos clientes adquiridos por referencia de clientes actuales.</p> <p>Número de sugerencias realizadas por clientes leales para mejorar productos y servicios.</p>
Crecimiento de clientes	
Clientes con ventas cruzadas	<p>Cantidad de productos por cliente.</p> <p>Ingresos por venta cruzada entre mercados, ingresos generados en mercados o productos más allá del producto de nivel de entrada.</p>
Venta de soluciones	<p>Ingresos/margen de servicios posventa.</p> <p>Número de servicios de valor agregado a disposición de los clientes.</p>
Asociación con clientes	<p>Número de contratos de proveedor único.</p> <p>Número de acuerdos de participación en beneficios.</p> <p>Cantidad de horas pasadas con los clientes.</p>

Fuente: Kaplan & Norton, 2004, pp.147-155

✚ **Perspectiva de procesos internos:** Reconoce los procesos críticos de los cuales se espera un impacto mayúsculo sobre la estrategia⁸⁷.

✚ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** describe la forma en que las personas (capital humano), tecnología (capital de la información) y entorno organizacional (capital organizacional) se combinan para apoyar la estrategia⁸⁸.

Tabla 16. Creación del mapa estratégico. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Capital Humano	
Objetivo	Indicador
Desarrollar competencias estratégicas	Disponibilidad del capital humano.
Atraer y conservar al mejor talento	Rotación del personal clave.
Capital de la Información	
Aumentar conocimientos compartidos	Nivel de uso del sistema de gestión del conocimiento.
Capital Organizacional	
Originar una cultura centrada en el cliente	Encuesta a empleados sobre la cultura.
Crear alineación de metas personales	Porcentaje de objetivos de empleados vinculados a los procesos del cliente y a indicadores de resultado.

Fuente: Kaplan & Norton, 2004, p.162

Con los pasos antes mencionados, el equipo directivo deberá reunirse acorde a lo estipulado en el manual de Gobierno Corporativo o cuando se detecten cambios en el contexto interno o externo que afecten el modelo de negocio. En la reunión, el equipo deberá validar nuevamente la consistencia de la misión, visión y valores, de cara a los problemas críticos detectados.

El nivel directivo debe tener un espectro completo de la compañía para evaluar el cumplimiento de objetivos de cara a la estrategia. La siguiente tabla esquematiza cómo la compañía puede plasmar sus temas estratégicos,

⁸⁷ *Ibíd.*, p.61

⁸⁸ *Ibíd.*, p.35

indicadores y metas, a través de mapas estratégicos y BSC, tal y como lo hemos desarrollado hasta el momento.

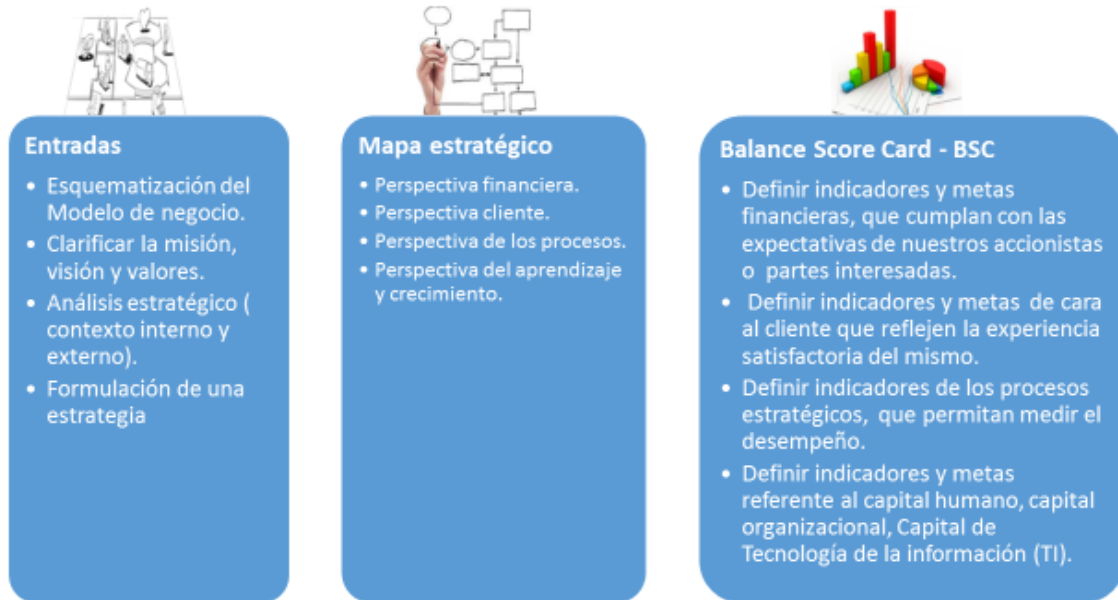


Ilustración 6. Control de mando GRC

Fuente: elaboración propia.

5. GESTIÓN DEL RIESGO



Ilustración 7. GRC PYMES riesgo

Fuente: Adaptado del Concepto General de GRC, de la OCEG, y la metodología GRcMaX.

La noción de riesgo se transforma de acuerdo con cada momento histórico⁸⁹. En la Edad Media, el riesgo se relacionaba principalmente con los peligros propios de la navegación marítima, de modo que el término no consideraba la responsabilidad del ser humano frente a estas amenazas. El riesgo fue generalmente relacionado con eventos naturales tales como tormentas, deslizamientos y epidemias, entre otros muchos; y la intervención humana para mitigarlo era más bien reducida⁹⁰. En el siglo XVII, la noción de riesgo cambia de sentido enmarcándose en el contexto de la teoría de juegos; entra en escena la probabilidad como medida de obtención de pérdidas o ganancias en los juegos. Existen varias definiciones de riesgo y control, de las cuales se citarán las más relevantes:

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el riesgo en un sentido general como: “contingencia o proximidad de un daño [...] estar

⁸⁹ Rivera, 2010, p. 23

⁹⁰ Lupton, 1999, p. 5

expuesto a perderse o a no verificarse”⁹¹. Según la norma ISO 31000, el riesgo es “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”⁹².

De acuerdo con Mejía Quijano, la palabra riesgo puede provenir tanto del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, risco), o *risicare* (desafiar, atreverse a transitar por un sendero peligroso), como del árabe *rizq* (lo que depara la providencia); llegando de allí al italiano a través de la palabrea *risico* o *rischi*. El sentido del riesgo se vinculaba con la amenaza de los riscos marinos para las naves en la antigüedad. Así, la palabra riesgo, desde sus orígenes, alude a hechos adversos que pueden suceder y deben afrontarse⁹³.

La definición de administración de riesgos según COSO es el proceso ejecutado por el directorio, gerencia y otros miembros del personal para establecer la estrategia en todos los niveles organizacionales, y está diseñado para identificar eventos potenciales capaces de afectar el cumplimiento de la estrategia, de modo que se provea una seguridad razonable para el logro de los objetivos organizacionales.

La aparición de los estándares internacionales de riesgo, como la norma ISO 31000, incorpora su propia definición de la Gestión Integral del Riesgo, en términos de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”, a través de procesos que facilitan la asimilación y el aprendizaje.

Finalmente, una definición contemporánea del riesgo es la que establece la OCEG cuando lo califica como “el indeseable efecto de la incertidumbre en el logro de objetivos”⁹⁴, mientras que define la gestión integral como el conjunto de actividades aplicadas para advertir, tratar, eliminar o anular la presencia de tales efectos adversos.

Es bien conocido que todas las actividades organizacionales implican, en menor o mayor grado, riesgos en relación con el cumplimiento de los objetivos. Esas vulnerabilidades ante potenciales afectaciones pueden ser administradas

⁹¹ Real Academia Española [Online] Disponible en <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>

⁹² ICONTEC, 2012, p. 18.

⁹³ Mejía, 2013, p. 25

⁹⁴ OCEG, 2015, Libro del practicante, V. 4, p. 92.

de diferentes maneras, y, en teoría, puede afirmarse que no existe una sola empresa que no gestione riesgos. Las formas en las que pueden ser gestionados los riesgos varían desde mecanismos empíricos asociados a percepciones subjetivas, hasta sistemas integrales que garantizan la eficiencia de los procesos de identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo.

No es fácil concebir un proceso sistemático y lógico en materia de riesgos, ya que se trata de una realidad transversal a todos los procesos de una organización, lo cual exige necesariamente un factor de integralidad. La norma NTC-ISO 31000 se acerca al propósito, y recomienda una serie de acciones dirigidas a la eficacia en la gestión del riesgo; por eso, para efectos del presente trabajo, dicha norma será nuestro punto de referencia en este tema.

La norma ISO 31000 recomienda establecer un marco de referencia eficaz para la gestión del riesgo. Para garantizar el adecuado funcionamiento de este marco, se debe contar con el compromiso de la dirección de la organización y con la alineación del modelo con los objetivos estratégicos y con todas las prácticas y procesos de la organización, de manera constante, eficiente y eficaz.

La gestión de riesgos como pilar para la toma de decisiones debe estar soportada en la planificación de procesos relacionados, siempre con un enfoque prospectivo, que permita disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para la compañía y partes interesadas. Un adecuado marco de referencia para la implementación de riesgos, el cual describe los procesos o etapas necesarias en la gestión de riesgos, es la norma ISO 31000 (Ilustración 8), que plantea el establecimiento del contexto (desarrollado en el capítulo de dedicado al desempeño) como punto de partida. Las etapas siguientes que plantea el marco de una gestión de riesgos, y que se toman como referentes para desarrollar este capítulo, son: identificación de riesgos, calificación y evaluación de riesgos y, por último, estructuración de un plan de tratamiento o respuesta a los riesgos, que apoya el logro de los objetivos.

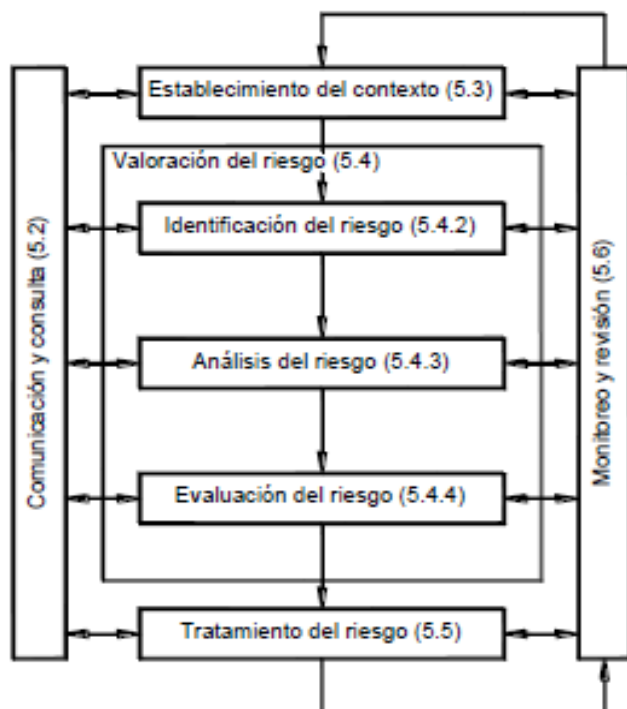


Ilustración 8. Proceso para la gestión de riesgo

Fuente: norma NTC ISO 31000

5.1 Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos busca generar una lista de los eventos que pueden generar, incrementar, apresurar o retardar el logro de los objetivos de la compañía. Con tal fin se debe considerar si los riesgos son generados interna o externamente, así como los resultados colaterales que puedan producir en los eventos particulares o grupales de la compañía. En este proceso deben participar el nivel directivo, los líderes de procesos o áreas, el equipo o líder de gestión de riesgos (si está definido en la compañía) y, de ser posible, un experto en la materia que pueda brindar una visión u opinión externa. Si bien todos los agentes mencionados son fundamentales para la identificación de riesgos, es de gran relevancia fomentar en todos los colaboradores de la compañía una cultura de participación que promueva la identificación de riesgos en sus actividades diarias.

En este proceso es necesario basarse en lo ya desarrollado en los capítulos de gestión del desempeño y gobierno corporativo, para identificar los riesgos asociados a⁹⁵:

- Las líneas clave del negocio.
- Procesos clave.
- Recursos clave.
- Las fuentes y fuerzas de agentes interesados externos, como clientes, medios de información o gobierno.
- Las fuentes y fuerzas de la competencia.
- Las fuentes y factores del modelo de negocio, como cambios en la misión, visión, valores, objetivos del negocio, estrategias y estructura.
- Las fuentes y factores del capital humano.
- Las fuentes y factores de los procesos internos.
- Las fuentes y fuerzas económicas internas, así como los cambios en la reserva y disponibilidad de capital.

Otros aspectos cuyo análisis es fundamental para la identificación de riesgos son aquellos que propone la NTC ISO 31000⁹⁶:

- La integración de la gestión del riesgo en los procesos de la organización.
- La implementación del proceso para la gestión del riesgo en cada uno de los ámbitos y funciones de la organización.
- La identificación de las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos, causas y consecuencias potenciales, utilizando herramientas y técnicas adecuadas.

Para la identificación del riesgo, existen diferentes metodologías y herramientas que, dependiendo del nivel de madurez de la compañía en la gestión de riesgos, definirán cuál es la más apropiada y adaptable a los costos y tiempos necesarios para su implementación.

⁹⁵ Todos estos riesgos son propuestos por la OCEG en su Red Book (2015), Versión 3.0, Práctica A3

⁹⁶ ICONTEC, 2012, pp. 29-31-37

En la tabla 16, basada en la NTC ISO 31000, se resumen algunas herramientas que pueden ser utilizadas para la identificación de riesgos, y se organizan de acuerdo con el tipo de riesgo.

Tabla 17. Herramientas para identificación de riesgos

Herramienta	Definición	Fortaleza	Limitación	Tipos de riesgo
Lluvia de ideas	Estimula y fortalece el flujo libre de información entre un grupo de personas que cuenten experiencias para identificar peligros potenciales, criterios para decisiones y opciones de tratamiento.	Fomenta la imaginación. Hace partícipes a las partes clave involucradas.	Las personas con ideas útiles pueden permanecer en silencio, mientras otros dominan la discusión.	Operativos
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas	Se realiza una serie de preguntas preparadas que animen al entrevistado a visualizar la situación desde una perspectiva diferente.	-mayor profundidad en la consideración de temas.	-se necesita mucho tiempo.	Operativos Financieros Legales
Lista de verificación	Listado de peligros, riesgos o fallas que se han desarrollado usualmente a partir de la experiencia.	Pueden ser utilizadas por personas no expertas. Pueden ayudar a garantizar que no se olviden problemas	Inhiben la imaginación en la identificación de riesgos.	Operativos Legales

		comunes.		
Análisis de escenario	Desarrollo de un modelo descriptivo de la forma en que el futuro pudiera presentarse.	Importante para situaciones en las que existe poco conocimiento vigente sobre el cual basar predicciones.	Cuando existe mucha incertidumbre, el escenario puede no ser realista.	Estratégicos Legales
Análisis del impacto de negocio	Analiza la manera en que los riesgos clave de alteración podrían afectar la operación.	Comprensión de procesos críticos y recursos clave.	Dificultad para lograr un nivel adecuado de comprensión de las operaciones y recursos clave.	Estratégicos Legales Operativos

Fuente: adaptación NTC ISO 31000, 2012, pp. 26-48

En la compañía, la identificación de los riesgos se debe estructurar como un proceso interactivo debido a los cambios en las variables del contexto interno y externo del negocio, y también a las variaciones del modelo, los recursos y las personas que interactúan en la evolución de la compañía. Por esta razón, los marcos de referencia recomiendan que se realice la identificación por lo menos una vez al año. El formato o los lineamientos que se definan para la declaración de riesgos deben ser consistentes para asegurar la capacidad de comparación sobre el impacto que tengan los riesgos identificados en el negocio.

Para efectos del presente documento, teniendo en cuenta lo desarrollado y las diferentes herramientas expuestas, se considera que una vía adecuada para identificar los riesgos actuales y futuros de la compañía —buscando encauzar las diferentes acciones que pueden desviar su desempeño— es realizar una identificación de riesgos estratégicos⁹⁷, operativos⁹⁸, legales⁹⁹ y financieros¹⁰⁰

⁹⁷ Riesgo estratégico: probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que afecte la capacidad de la compañía para cumplir sus objetivos estratégicos.

⁹⁸ Riesgo operativo: probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado originado por fallas o insuficiencias en los procesos, personas y tecnología.

que puedan afectar las nueve bases sobre las cuales la compañía crea, proporciona y capta valor para las partes interesadas, y que fueron planteadas en el modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur (2013).



Ilustración 9. Alineación riesgos y modelo Canvas

Fuente: elaboración propia con modelo Canvas.

Tabla 18. Identificación de riesgos

Bases del modelo de negocio Canvas	Estratégico	Operativo	Financiero	Legal
Propuesta de valor				
Fuentes de Ingresos				
Estructura de costos				
Recursos clave				
Actividades clave				

⁹⁹ Riesgo legal: probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que ponga en peligro la sostenibilidad legal de la compañía.

¹⁰⁰ Riesgo financiero: probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que ponga en peligro la sostenibilidad financiera de la compañía.

Asociaciones clave				
Segmentos de mercado				
Canales				
Relaciones con Clientes				

Fuente: adaptación Osterwalder & Pigneur, 2013, pp.16-17.

5.2 Calificación y evaluación de riesgos

Para la calificación y evaluación de riesgos existen diferentes técnicas y herramientas, como el análisis de probabilidad e impacto¹⁰¹, el método Septri¹⁰², la categorización de riesgos¹⁰³, el análisis de sensibilidad¹⁰⁴, el análisis de valor esperado¹⁰⁵, el modelado y simulación¹⁰⁶, entre otras. Su implementación, independientemente de la técnica que se utilice, siempre debe enfocarse a generar valor para la compañía, facilitar la toma de decisiones soportadas en la priorización de los riesgos identificados y advertir la forma en que estos afectan al cumplimiento de los objetivos del negocio.

¹⁰¹ Mediante esta evaluación se realiza un análisis de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado y la evaluación de sus impactos en variables como costo, calidad de productos o servicios y tiempo, con base en el juicio de expertos y partes interesadas.

¹⁰² Sistema de evaluación y propuesta del tratamiento de riesgo, presentado por Francisco Martínez García, de la Fundación Mapfre, en España; es aplicable al tratamiento de los riesgos de los sectores que presentan un elevado potencial de daño.

¹⁰³ Los riesgos identificados pueden categorizarse por fuentes del riesgo, para determinar qué áreas de la empresa o procesos están más expuestos a efectos negativos, y poder estructurar planes de respuesta a los mismos.

¹⁰⁴ El análisis de sensibilidad es una herramienta cuantitativa que permite determinar los riesgos con mayor impacto en la compañía. Esta herramienta evalúa el porcentaje o grado en que un riesgo afecta los objetivos del negocio, área o proceso que está siendo evaluado, cuando todos los demás riesgos no se materializan (Ceteris Paribus).

¹⁰⁵ Es un concepto estadístico en el cual se calcula el resultado promedio de escenarios futuros bajo incertidumbre, es decir, que pueda ocurrir o no. La técnica se basa en multiplicar cada valor posible de los resultados por su probabilidad de ocurrencia y luego sumar los productos. Es un promedio ponderado de los resultados que se esperan en el futuro.

¹⁰⁶ Una simulación o modelación utiliza un modelo, por ejemplo el Monte Carlo, para traducir mediante iteraciones, utilizando variables de entrada seleccionadas al azar en cada iteración, a partir de las funciones de probabilidad para cada variable, dando como resultado una distribución de probabilidad.

Una manera de realizar la adecuada priorización de los riesgos es evaluarlos mediante el método Risicar, en donde el riesgo se califica multiplicando las variables de frecuencia e impacto¹⁰⁷.

Calificación según frecuencia

La calificación de los riesgos según frecuencia permite identificar el número de veces que podría materializarse un evento con connotación negativa, generando impactos económicos no deseados.

Tabla 19. Calificación de frecuencia, ejemplo método Risicar

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy alta	Más de 11 veces al año

Fuente: Mejía, 2006, p.85

Calificación según impacto

La calificación según impacto permite cuantificar los riesgos que podrían materializarse en eventos con connotación negativa, y sus impactos no deseados en términos económicos, operacionales y de desempeño.

Tabla 20. Calificación de impacto, ejemplo método Risicar

Valor	Impacto	Términos económicos	Términos operacionales	Términos desempeño
5	Leve	Pérdidas hasta \$5.000.00	Se interrumpe menos de 4 horas.	Se afecta el logro de objetivos en menos del 25%.
10	Moderado	Pérdidas entre \$5.000.001 y	Se interrumpe la operación entre	Se afecta el logro de los

¹⁰⁷ Mejía, 2006, p. 85

		\$50.000.000	5 horas y 1 día.	objetivos entre un 25% y 39%.
20	Severo	Pérdidas entre \$50.000.001 y \$100.000.000	Se frena la operación entre 2 y 10 días.	Se perjudica el logro de los objetivos entre un 40% y 60%.
40	Catastrófico	Más de \$100.000.000	Se frena la operación más de 10 días.	Se disminuye el logro de los objetivos en más del 60%.

Fuente: Mejía, 2006, p. 86

Medidas de tratamiento

Las medidas de tratamiento buscan seleccionar una o más acciones que, aplicadas sobre un riesgo inherente (como se identificó), lo puedan modificar para que termine siendo un riesgo residual.

Las medidas de tratamiento serán tenidas en cuenta luego de balancear los costos y esfuerzos necesarios de la implementación, versus su beneficio para la compañía. Adicionalmente, ellas deben considerar el orden de prioridad que se usará para trabajar con cada uno de los riesgos.

Según la evaluación de riesgos, la siguiente es la calificación según los tratamientos:

Tabla 21. Evaluación de riesgos y tratamientos, método Risicar

Tratamiento	Definición	Acciones posibles
Aceptar	Se acepta un riesgo cuando luego de su evaluación se ha determinado que es poco representativo y que la empresa está en capacidad de administrarlo.	Se recomienda estarlo evaluando periódicamente para gestionar su comportamiento.
Prevenir	La prevención de riesgos es trabajar en establecer políticas, normas, formatos y procedimiento para evitar conductas o acciones no deseadas que puedan afectar la empresa.	Inspección y pruebas de seguridad. Entrenamiento y

		<p>capacitación.</p> <p>Mantenimientos preventivos.</p> <p>Planes de incentivos por cero accidentes.</p>
Evitar	Evitar un riesgo es eliminarlo. Luego de su evaluación, se determina que podría generar un impacto tan alto que la empresa no estaría dispuesta a asumir.	<p>Dejar de hacer (Cuando las medidas de tratamiento son insuficientes para manejarlo)</p> <p>No hacer (Cuando se evalúan nuevos proyectos y el costo asumido por la compañía es mayor que el beneficio).</p>
Transferir	<p>La transferencia de riesgos se da a través de un tercero, quien podría tener mejor capacidad que la empresa para manejarlo.</p> <p>La transferencia se puede dar de forma total o parcial, acorde al nivel de tolerancia que la empresa tenga.</p>	<p>Cláusulas en los contratos¹⁰⁸.</p> <p>Seguros¹⁰⁹.</p> <p>Derivados Financieros¹¹⁰.</p> <p>Contratos de Futuros y forward¹¹¹.</p>
Mitigar	Mitigar un riesgo implica rebajar el impacto y/o probabilidad de un evento negativo. Esto supone actuar anticipadamente para menguar la probabilidad de materialización de un riesgo, lo cual es, por lo	<p>Sistemas automáticos de protección¹¹².</p> <p>Equipos de protección personal¹¹³.</p>

¹⁰⁸ En los contratos se pueden estipular cláusulas que permiten transferir algunos riesgos como exoneración de responsabilidad de afectaciones generadas por contratistas.

¹⁰⁹ Los seguros permiten mitigar el impacto económico sobre la compañía en caso de materializarse un riesgo, en contraprestación del pago de una prima estipulada acorde al tipo de riesgo. Entre los seguros empresariales encontramos: seguros de responsabilidad civil, seguros de directores y administradores, seguros de automóviles, seguros de vida entre otros.

¹¹⁰ Mecanismos de cobertura que permiten compensar pérdidas que ocurren por cambios en la tasa de interés, en la tasa de cambio, entre otras.

¹¹¹ Este tipo de contratos permiten negociar la compra y venta de un bien, en cantidad y calidad específica y en una fecha futura estipulada entre las partes.

¹¹² Son sistemas o dispositivos —tales como sensores de humo o temperatura y rociadores automáticos—, que se pueden activar automáticamente y minimizar el impacto por un incendio. También incluyen plantas de emergencia para mitigar el impacto por fallas en el fluido eléctrico.

	general, más efectivo que reparar el daño causado al materializarse.	Plan de Emergencia ¹¹⁴ .
--	--	-------------------------------------

Fuente: adaptación Mejía, 2006, pp. 99-111

5.3 Evaluación de riesgo

La evaluación de riesgos permite determinar el estado del riesgo al multiplicar la frecuencia (tabla 18) por el impacto (tabla 19), y este resultado se puede clasificar en aceptable, tolerable, grave e inaceptable.

Los resultados de la evaluación se pueden esquematizar, para una mejor lectura, en un mapa de riesgo, el cual constituye una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos identificados y valorados, para visualizar su magnitud y definir la estrategia de la administración de riesgos a corto, mediano y largo plazo¹¹⁵.

Los beneficios del mapa de riesgos son:

- Provee una visión holística de los riesgos identificados.
- Da una herramienta objetiva para la gestión de los riesgos.
- Facilita la toma de decisiones sobre la inversión de los recursos en la administración de riesgos.
- Favorece el control de mando que permite monitorear la situación real de la empresa en temas de riesgos.
- Ayuda a la programación y ejecución de los planes de tratamiento de los riesgos.

¹¹³ Hacen referencia a todos los equipos de protección personal, tales como cascos, gafas de seguridad, arneses, eslingas, tapones de oído, entre otros.

¹¹⁴ El plan de Emergencias se elabora con la finalidad de estar preparados y afrontar con mayor probabilidad de éxito la materialización de algún riesgo que afecte la compañía, de tal forma que el impacto sea el menor posible.

¹¹⁵ Mejía, 2006, p.158

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
F R E C U E N C I A	4 MUY ALTA	20 RIESGO ACEPTAR / COMPARTIR	40 RIESGO TRANSFERIR	80 RIESGO EVITAR	160 RIESGO EVITAR
	3 ALTA	15 RIESGO ACEPTAR / COMPARTIR	30 RIESGO TRANSFERIR	60 RIESGO TRANSFERIR	120 RIESGO EVITAR
	2 MEDIA	10 RIESGO ACEPTAR / COMPARTIR	20 RIESGO ACEPTAR / COMPARTIR	40 RIESGO TRANSFERIR	80 RIESGO EVITAR
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTAR	10 RIESGO ACEPTAR / COMPARTIR	20 RIESGO ACEPTAR / COMPARTIR	40 RIESGO TRANSFERIR

Ilustración 10. Adaptación mapa de riesgo Risicar

Fuente: Mejía, 2006, p. 206

6. GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO



Ilustración 11. GRC PYMES cumplimiento

Fuente: Adaptación del Concepto General de GRC de OCEG y la metodología GRMaX.

Un factor relevante para el éxito de las organizaciones en el largo plazo es mantener una cultura de integridad y cumplimiento, considerando las necesidades y expectativas de todos los agentes de interés¹¹⁶. La gestión del cumplimiento permite a las organizaciones fortalecer sus políticas y lineamientos de cara a normas obligatorias y voluntarias.

El cumplimiento debe ser transversal a la organización, ya que impacta los procesos legales, financieros, de riesgo, calidad y ambiente, entre otros. Es por esto que se requieren buenas prácticas y estándares éticos. Una aproximación ideal al cumplimiento es la adecuación a los valores y al gobierno corporativo impulsada por el liderazgo de los directivos de la empresa.

Todas las organizaciones en el mundo deben cumplir con las normas y leyes internas, y dependiendo del sector en donde operen, deben aplicar las normas y estándares internacionales, lo cual constituye un marco de compromisos al que se someten las organizaciones en áreas como: medio ambiente, lavado de

¹¹⁶ ISO, 2015, p. V

activos, reporte de estados financieros, pago de impuestos, etc. En igual sentido, la implementación de códigos de cumplimiento y ética, códigos y estatutos de valores, así como políticas de logros y desempeño se constituyen en un marco de cumplimiento voluntario que resulta clave para el logro de los objetivos y para potencializar las bases, creencias y comportamientos culturales¹¹⁷.

Todas las normas, políticas, directrices e instrucciones que la organización asume, deben orientarse hacia el cumplimiento; bien sea para operar y fortalecer el desempeño, gestionar el riesgo o aplicar protocolos de control. El cumplimiento puede tener varios marcos de referencia, representados en la generación de reportes, la transparencia en el relacionamiento con terceros, las operaciones con vinculados y partes interesadas, las regulaciones fiscales, comerciales y laborales, amén de los mecanismos disciplinarios e intervenciones de gestión y control que cada organización debe establecer.

El proceso de la norma ISO 19600:2014 es un marco que nos ayuda a desarrollar la implementación del cumplimiento, asociándola al proceso propuesto por la ISO 31000.

¹¹⁷ Vásquez Bernal, 2015, pp. 22-23

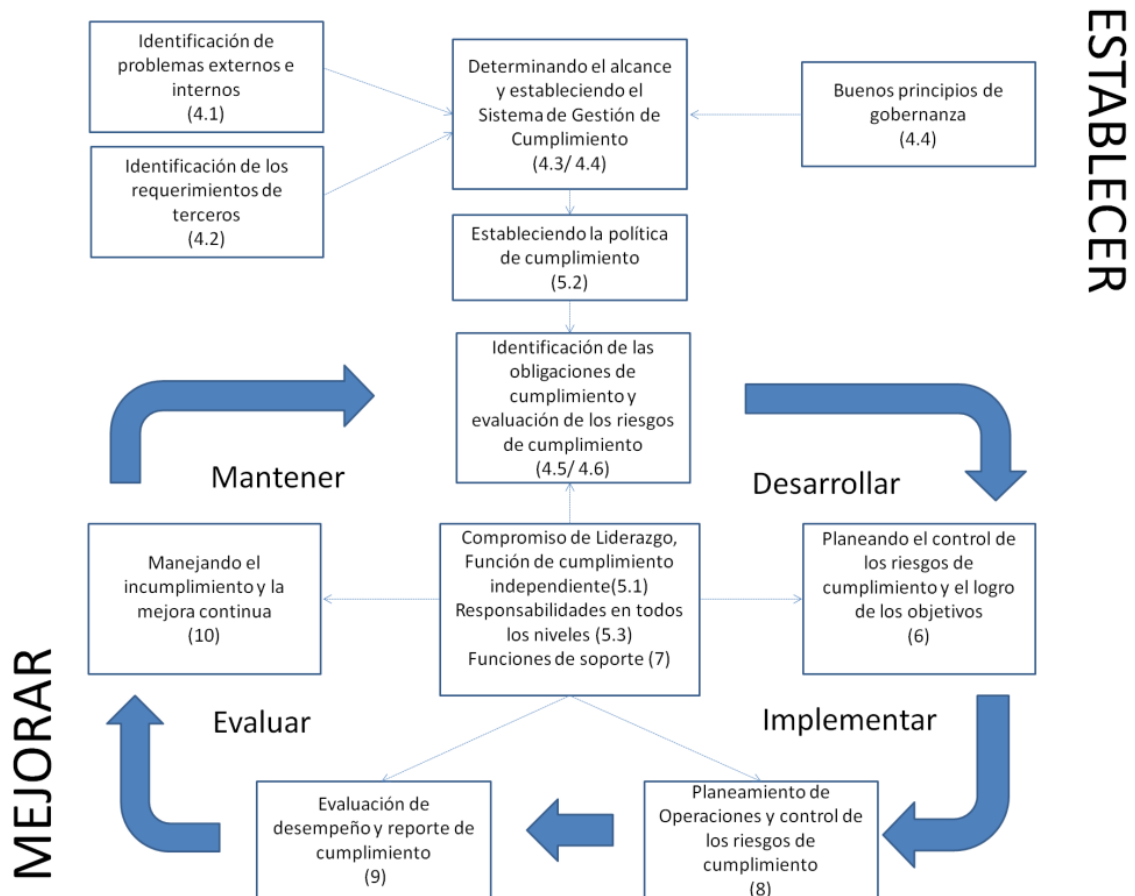


Ilustración 12. Proceso de Cumplimiento según BI ISO 19600:2014

Fuente: BI ISO 19600:2014

6.1 Identificación de las obligaciones de cumplimiento

Para la identificación de las obligaciones de cumplimiento se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Identificar las necesidades de los agentes de interés¹¹⁸.
- Analizar la cultura de gestión de cumplimiento¹¹⁹.
- Comparar los objetivos, medidas, metas e iniciativas éticas¹²⁰.
- Analizar la cultura ética¹²¹.
- Desarrollar el plan de relaciones con partes interesadas¹²².

¹¹⁸ *Ibíd.*

¹¹⁹ OCEG, 2015, Práctica L3.2.01

¹²⁰ *Ibíd.*, Práctica L3.2.04

¹²¹ *Ibíd.*, Práctica L3.4

Tabla 22. Listado de cumplimiento obligatorio y voluntario, BI ISO 19600:2014

Cumplimiento obligatorio	Cumplimiento voluntario
Leyes, regulaciones y decretos.	Acuerdos con los empleados o comunidad.
Permisos, licencias y otras autorizaciones legales.	Acuerdos con clientes y consumidores.
Reglas de obligatorio cumplimiento.	Gobierno corporativo, reglamentos.
Órdenes judiciales.	Estándares industriales.

Fuente: BI ISO 19600:2014

El planteamiento desarrollado en este capítulo, teniendo presente la estructura planteada en los capítulos de Gobierno Corporativo y Gestión de Desempeño —donde se abordan el contexto interno y externo, los principios de gobernanza, los compromisos de la alta dirección en políticas de riesgos, cumplimiento y control—, permite establecer las bases necesarias para identificar los cumplimientos obligatorios y voluntarios de la organización.

La articulación entre la identificación de cumplimientos obligatorios y voluntarios, por una parte, y por la otra, la información estructurada con el modelo de negocio según la metodología Canvas, de Osterwalder & Pigneur (actividades, asociaciones y recursos clave, estructura de costos, relaciones con los clientes, segmentos de mercado, propuesta de valor, canales y fuentes de ingresos), permiten considerar las necesidades y expectativas de todos los agentes de interés, para fortalecer las políticas y lineamientos de cara a normas obligatorias y voluntarias de la compañía.

Tabla 23. Identificación de riesgo obligatorio y voluntario

Bases del modelo de negocio Canvas	Obligatorio	Voluntario
Propuesta de valor		
Fuentes de Ingresos		
Estructura de costos		
Recursos clave		

¹²² *Ibíd.*, Práctica L4.3

Actividades clave		
Asociaciones clave		
Segmentos de mercado		
Canales		
Relaciones con Clientes		

Fuente: adaptación de Osterwalder & Pigneur, 2013, pp.16-17.

La identificación de cumplimientos obligatorios debe ser constante; por lo menos una vez al año, antes del lanzamiento de un producto o servicio, o previa a la incursión en nuevas líneas de negocio o estudios de factibilidad de proyectos en la compañía. Algunos medios que se pueden implementar con esta finalidad son¹²³:

Tabla 24. Medios de identificación de cumplimiento

Medios
Lista de actualización de leyes
Tener membresías de grupo de profesionales
Asistir a foros y congresos
Seguimiento a páginas web de los reguladores
Abogados externos

Fuente: elaboración propia

Para garantizar la optimización continuada de la gestión del cumplimiento, es clave el compromiso y liderazgo de la alta dirección¹²⁴, desde la cual, según la norma ISO 19600:2014, deben dirigirse las siguientes acciones al interior de la compañía¹²⁵:

- Alinear los valores de la organización con la cultura de cumplimiento.
- Asegurar que la cultura de cumplimiento esté alineada con los procesos y el logro de los objetivos organizacionales.

¹²³ ISO, 2015, p. 6

¹²⁴ *Ibíd.*, p. 8

¹²⁵ *Ibíd.*

- Informar la importancia de un adecuado manejo de la política de cumplimiento.
- Dirigir y apoyar a los colaboradores para que contribuyan con la cultura de cumplimiento.
- Promover el mejoramiento continuo.

7. GESTIÓN DEL CONTROL



Ilustración 13. GRC PYMES Control

Fuente: Adaptación del Concepto General de GRC de OCEG y de la metodología de GRMaX.

La gestión del control es transversal a la gestión del desempeño, del riesgo y del cumplimiento, y debe aportar una garantía razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con estas tres áreas de gestión. El control busca en la gestión del desempeño organizacional hacer seguimiento al logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Por su parte, frente a la gestión de riesgo, se orienta al seguimiento de las medidas de tratamientos establecidas por la gestión de riesgos. Finalmente, en materia de la gestión del cumplimiento, es responsabilidad del control tender a garantizar la conformidad con el cumplimiento de las normas voluntarias y obligatorias por parte de compañía.

El control garantiza un marco organizacional sostenible a largo plazo para asegurar el logro de objetivos mediante políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales que deben brindar una seguridad razonable de que los objetivos de la compañía se alcanzarán y los eventos indeseados se evadirán o localizarán y corregirán.

7.1 Metodología de Control según COSO¹²⁶

Por medio del modelo COSO, la entidad utiliza un proceso con objetivos tanto a nivel de la compañía como de cada línea de negocio, generando el compromiso de evaluar los riesgos y dirigiendo los cambios a realizar. Es decir, la compañía establece mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

Como metodología de control o marco de buenas prácticas que impulsa una nueva cultura administrativa en las organizaciones a través de una mayor efectividad de las funciones de control, para efectos del presente capítulo se analiza el marco de referencia de control interno propuesto por el modelo COSO, que identifica cinco componentes interrelacionados.

Componentes COSO

- ✚ **Ambiente de control.** Es el elemento que proporciona disciplina y estructura, y que se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización.

- ✚ **Evaluación de riesgos.** Es la identificación y análisis de todos los riesgos (incluido el operativo, que se relacionan con el logro de los objetivos de la compañía). La administración debe cuantificar su magnitud, así como proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

- ✚ **Actividades de control.** Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración del riesgo. Las actividades de control se clasifican en controles preventivos, detectivos, correctivos, manuales o de usuario, de tecnología de información y administrativos.

¹²⁶ Todo lo referido al marco COSO fue tomado de COSO, 2013

✚ **Información y comunicación.** La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada de modo que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades.

✚ **Monitoreo.** Los controles internos deben ser vigilados frecuentemente para asegurarse de que el proceso se encuentre operando como se planeó y para verificar la efectividad del control ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que pretenden cubrirse. Las actividades de monitoreo pueden ser implementadas mediante auditoría interna o externa.

7.2 Implementación metodología COSO

Actividades de control

Las actividades de control buscan garantizar que no se materialicen los riesgos identificados en una organización, y se clasifican en: controles preventivos, detectivos, correctivos, manuales o de usuario, de tecnología de información y administrativos.

Establecer controles¹²⁷

Los controles son medidas de tratamiento de riesgos que buscan disminuir la frecuencia o impacto de la materialización de un riesgo¹²⁸. Se establecen luego de haber realizado la identificación y evaluación de los riesgos. Así, son una herramienta para mejorar los planes de tratamiento establecidos, a partir de las

¹²⁷ OCEG, 2015, Práctica P1

¹²⁸ Mejía, 2006, p. 124

evaluaciones periódicas, el análisis de la información y la identificación de las brechas existentes en la ejecución de los procesos. Los controles pueden clasificarse de tal forma que ayuden a mejorar el entendimiento de su propia aplicabilidad, el para qué sirven y cuál es su función.

Tabla 25. *Clasificación de controles*

Características	Definición
Suficientes	El número de controles planteados deben ser los necesarios para poder administrar la gestión de riesgos.
Comprensibles	Deben ser claros, sencillos, fáciles de interpretar e implementar. Deben brindar información que aclare la relación del control con el riesgo a evaluar.
Eficaces	Deben permitir detectar el riesgo y disminuir su frecuencia y severidad.
Eficientes	Deben permitir determinar la correcta utilización de los recursos implicados en la ejecución del control.
Oportunos	Deben actuar cuando sean necesarios.

Fuente: Mejía, 2006, pp. 126-127

Tabla 26. *Tipos de controles*

Tipo	Definición
Manuales	Ejecutados por las personas encargadas del proceso o actividad.
Automáticos	Ejecutados por sistemas en los cuales se procesa información o documentación de los procesos o actividades ejecutadas.
Obligatorios	Ejecutados bajo lineamientos legales de entidades encargadas de vigilar la empresa.
Voluntarios	Ejecutados bajo lineamientos de cumplimiento voluntario por la empresa.
Proactivos	Ejecutados sobre la causa de un riesgo en particular y su generador. Su finalidad es prevenir la frecuencia o severidad de un riesgo.
Detectivos	Ejecutados cuando se quiere identificar un evento anómalo o no buscado.

Fuente: Mejía (2006), p.127-130

Información y comunicación

La información requerida para la gestión del control debe ser clasificada, identificada y comunicada de modo que facilite el establecimiento del ambiente de control propicio al interior de la organización, de tal forma que se posibilite el cumplimiento de las responsabilidades.

El objetivo de la información es mantener disponible para la organización lo requerido, en el lugar propicio, en el momento conveniente y con la calidad deseable para garantizar el adecuado desarrollo de las actividades organizacionales¹²⁹.

Algunas de las actividades a tener en cuenta son las siguientes:

- Generar información relevante y de calidad que informe a la junta directiva de la situación organizacional y de operación de las entidades adquiridas.
- Comunicar internamente la información necesaria para asegurar el cumplimiento normativo.

Actividades de Monitoreo

Los controles internos deben ser vigilados frecuentemente para garantizar que el proceso opere según lo planificado y verificar la efectividad del control frente a la variación de las circunstancias que los originaron.

Algunas de las actividades a tener en cuenta, propuestas en el *Red Book* de la OCEG, son las siguientes¹³⁰:

- Realizar evaluaciones continuas e independientes para asegurar el funcionamiento del sistema de control interno.
- Comunicar las deficiencias del control interno, especialmente lo relacionado con el marco de contratación con terceros.

¹²⁹ Montes, Mejía y Montilla, 2008, p. 234

¹³⁰ OCEG, 2015, numerales 1.2 a 1.4

- Identificar información concluyente que pueda utilizarse para definir si una actividad de control u optimización es eficaz, eficiente y de buena reacción.
- Considerar la información directa sobre incidentes verificados y perfiles generales de conductas indebidas.
- Considerar la información directa proveniente de las pruebas efectuadas a los controles.
- Determinar qué información se puede revisar por medio de muestras y cual necesita una revisión completa.
- Identificar las actividades de optimización de riesgo clave que, de fallar, podrían no ser detectadas en forma oportuna.
- Identificar las actividades para la optimización de la gestión de riesgos cuya falla podría desencadenar errores en otras actividades para el mismo fin.
- Identificar las actividades para la optimización de la gestión de riesgo que pueden compensar las fallas de otras actividades clave.
- Utilizar soluciones tecnológicas para aportar al monitoreo.
- Revisar los documentos y las muestras de datos identificados.
- Consolidar la información de diferentes fuentes para permitir la comparación y el análisis.
- Analizar e informar los resultados del monitoreo.
- Determinar la validez y confiabilidad de la información.
- Determinar si las conductas o fallas de los controles superan las tolerancias aceptables establecidas.
- Determinar si una serie de fallas de los controles se relaciona con un proceso, capital humano, tecnología o control físico en particular.
- Informar sobre los resultados y reacciones generales propuestas a los agentes de interés pertinentes internos y externos.
- Analizar las fallas anteriores relacionadas con los controles.

8. ASEGURAMIENTO



Ilustración 14. GRC PYMES aseguramiento

Fuente: Adaptación del Concepto General de GRC de OCEG y de la metodología de GRMaX.

La gestión de desempeño, riesgo, cumplimiento y control responde al gobierno establecido, y para alcanzar sus fines necesita administrar recursos, tomar decisiones y definir y ejecutar políticas, pero también responde a la aplicación de marcos normativos por medio de la supervisión y el monitoreo.

El aseguramiento corresponde al conjunto de actividades que permiten garantizar la adecuada gestión del desempeño, riesgo, cumplimiento y control, con base en los lineamientos del Gobierno. Así, ayuda a cerrar las posibles brechas que se podrían generar entre la gestión del desempeño y el riesgo, entre el riesgo y el control interno, y entre el desempeño y el cumplimiento. En suma, es un elemento clave para integrar el gobierno con las gestiones de desempeño, riesgo, cumplimiento y control, haciendo el cierre clave para los intereses de GRC.

8.1 Tres Líneas de Defensa

Una herramienta útil para explicar el enfoque del aseguramiento en las organizaciones es el modelo de las tres líneas de defensa¹³¹.

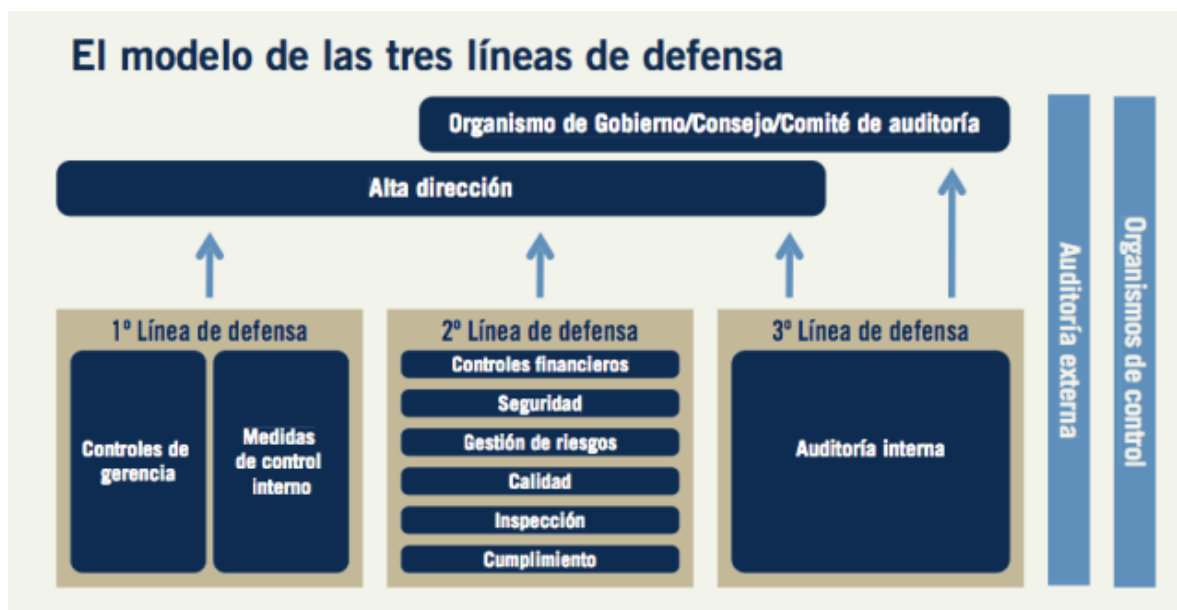


Ilustración 15. Las tres líneas de defensa

Fuente: IIA — Institute of Internal Auditors, 2013.

En el modelo de las tres líneas de defensa existen tres grupos que participan en la gestión de riesgos:

Primera línea de defensa: la gestión operativa

Las funciones dependen de los dueños de procesos y, por ende, son ellos quienes deben gestionarlos; adicionalmente, también son los encargados de la implementación de acciones correctivas para cerrar las brechas existentes entre los procesos y las evidencias encontradas por los controles.

¹³¹ IIA — Institute of Internal Auditors (2013)

Son los dueños de procesos los encargados de gestionar los riesgos y ejecutar el control interno efectivo día a día. Así mismo, asumen el encargo de guiar el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Los dueños de procesos son naturalmente la primera línea de defensa, ya que se encargan de monitorear los sistemas y procesos a cargo, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos e identificar eventos inesperados, procesos inadecuados y ausencias de controles.

Segunda línea de defensa: funciones de gestión de riesgo y cumplimiento

La segunda línea de defensa establece funciones de gestión de riesgo para el diseño, implementación, operación y cumplimiento de la primera línea de defensa.

Las funciones principales de esta segunda línea consisten en asistir a los dueños de procesos en la definición del apetito del riesgo y la organización adecuada de la información relacionada con riesgos de toda la organización, así como apoyar la definición de roles y responsabilidades en cuanto a la administración y ejecución de las políticas.

Tercera línea de defensa: auditoría interna

La auditoría proporciona un aseguramiento a la alta dirección basado en la independencia y objetividad al interior de la organización.

Las prácticas que debe cumplir la auditoría para garantizar la independencia se orientan a actuar en concordancia con las normas internacionales, reportar recomendaciones a la alta gerencia y mantener una activa línea de reporte con los organismos del gobierno corporativo.

CONCLUSIONES

Es importante ser conscientes de la realidad y tendencias del siglo XXI respecto a la globalización, el comercio mundial, el cambio climático, los TLC, los cambios tecnológicos, las normas internacionales y muchos otros fenómenos y elementos que afectan directamente la forma de administrar las organizaciones y de realizar los negocios, y que, por lo tanto, influyen directamente en las pequeñas y medianas empresas, que son las más vulnerables a estos procesos y tendencias.

No obstante esta vulnerabilidad, es relevante la importancia que tienen estas organizaciones en el desarrollo económico y el bienestar laboral del mundo; hecho al que Colombia no es ajena, pues, por el contrario, depende en un alto porcentaje de este tipo de empresas en su estructura productiva, laboral y de emprendimiento. Además, estas organizaciones cubren nichos, tendencias, necesidades y segmentos del mercado en los que la industria y las grandes empresas no están interesadas porque no les son suficientemente rentables. De igual forma, se debe resaltar que las PYMES pueden desplegar una gran capacidad de adaptación y cambio frente a todos los obstáculos y nuevas exigencias del Estado y las normas internacionales, por la forma en que nacen, se desarrollan y solucionan las dificultades a que se enfrentan para salir adelante y exitosas.

En respuesta a este contexto, y cada vez que se presentan nuevos obstáculos y necesidades, de forma aislada se han creado e institucionalizado innumerables marcos de referencia, estándares y normas internacionales. Por ejemplo: las normas de la International Standard Organization (ISO), el Cuadro de Mando Integrado (Balanced ScoreCard – BSC), el método de las Tres Líneas de Defensa, Commit of Sponsoring Organization of the Treadway Comision (COSO), Total Quality Managment (TQM), entre otros. Además, leyes (prácticamente) de carácter internacional, como la Ley Sabarnes-Oxley (SOX) y el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Además, se han creado gran cantidad de software y herramientas tecnológicas con el fin de mitigar los riesgos que se presentan en las organizaciones, para elaborar e implementar controles

eficaces y, de esta forma, potencializar el desempeño de las organizaciones con el objetivo de cumplir con lo institucionalizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en referencia al Gobierno Corporativo, con todo lo que implica: órganos de toma de decisiones, componentes de gobierno corporativo, divulgación de datos de transparencia y compromisos de la alta dirección, entre otros.

Es en este contexto en donde se encuentra una oportunidad inmejorable en la metodología de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC), una herramienta valiosa, audaz y flexible de mejoramiento continuo, con una filosofía sencilla, plena de bondades y métodos, o, en otras palabras, que se adapta y armoniza con las metodologías, marcos de referencia y normas existentes. GRC garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones de forma confiable, abordando la incertidumbre y actuando con integridad, para cerrar las brechas que existen entre el liderazgo actual y el futuro del Gobierno Corporativo y para que los procesos de toma de decisiones no sean aislados, parciales o motivados por la presión de la normatividad estatal, sino, por el contrario, que obedezcan a los lineamientos de la visión, misión y objetivos estratégicos de las organizaciones, con una perspectiva holística de los cuatro elementos de la metodología: Comprender, Alinear, Ejecutar y Examinar.

Ahora bien, con el fin de contextualizar el presente trabajo en el ámbito local y determinar la utilidad y necesidad de la herramienta aquí presentada, se realizaron cinco entrevistas a empresarios de PYMES pertenecientes a diferentes segmentos y afincadas en el municipio de Medellín; también, a un funcionario de la ACOPI y a cinco expertos en los temas de PYMES y emprendimiento. Luego de un análisis detallado de la información obtenida, se observó que el nivel de madurez de algunas de estas organizaciones frente al concepto de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento es aún muy incipiente, lo que indica que las organizaciones, en esta etapa, no gestionan integralmente el Gobierno, los Riesgos y el Cumplimiento.

El objetivo de la investigación fue, entonces, evidenciar los problemas más relevantes que tienen que afrontar las PYMES en el mundo real, y confrontarlos con las teorías existentes. Una vez realizado este ejercicio, se observó y concluyó que la realidad que encaran las PYMES coincide con la que expresa

el mundo académico. Y es tras esta corroboración cuando nace la presente cartilla, orientada a ofrecer una herramienta para el logro de los objetivos organizacionales de manera confiable, abordando la incertidumbre y actuando con integridad en las PYMES. Este propósito no puede obtenerse por medio de acciones separadas en cada uno de los departamentos o direcciones de una organización, y en esa medida, la metodología Gobierno, Riesgo y Cumplimiento propone un conjunto bien coordinado e integrado de todas las capacidades necesarias para apoyar el desempeño basado en principios en todos los niveles corporativos.

Es de aclararse, sin embargo, que al abordar todos estos niveles, el modelo no busca sobrecargar la organización, antes bien, la apoya, optimiza y ayuda a adquirir madurez por medio de la toma eficaz de decisiones, mejorando así su capacidad integral. También cabe resaltar que el modelo GRC no es exclusivo para las grandes organizaciones y los altos directivos, lo cual lo convierte en una potencial herramienta de gestión para las PYMES en contextos como el nuestro.

Por último, es importante poner de relieve la interacción entre los componentes del modelo Canvas, planteado por Osterwalder y Pigneur, y la metodología GRC, pues el modelo Canvas permite, de una manera lógica, derivar los objetivos estratégicos de una organización e identificar los riesgos asociados a cada uno de los nueve módulos sobre los cuales una empresa crear, proporciona y capta valor (segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, estructura de costos y recursos, actividades y asociaciones clave). Y es sobre este sistema que se deben aplicar los conceptos de cumplimiento, control y aseguramiento para garantizar el logro de los objetivos, abordando la incertidumbre y actuando con integridad.

GLOSARIO

Accionista:

Dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole.

Apetito de riesgo: Nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar.

ACOPI: Agremiación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas.

Aseguramiento: es el acto de evaluar objetivamente una entidad, objetivo, información, proceso o recurso.

Aseguramiento del Riesgo: es el acto de evaluar, objetivamente, una entidad, objetivo, proceso, información y/o recurso que pueden generar pérdidas mientras se persiguen los beneficios.

Acuerdo de servicio: es un contrato escrito entre las partes interesadas donde se definen el nivel de calidad y cumplimiento de un producto o servicio.

Balanced Score Card (BSC) – Control de Mando: es un instrumento para la implementación de la estrategia y la misión empresariales partiendo de un conjunto de medidas de actuación.

Contexto externo: es el ámbito externo en donde la compañía pretende alcanzar sus objetivos (ISO 31000).

Contexto Interno: es el ámbito interno en donde la compañía pretende alcanzar sus objetivos (ISO 31000).

Controles: son decisiones, procesos y recursos aplicados que incrementan la probabilidad de mitigar los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

COSO: son las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas). COSO busca proporcionar una seguridad razonable en

cuanto al logro de los fines de una empresa, mediante los componentes de ambiente de control, información y comunicación, evaluación de riesgos, actividades de control y supervisión y monitoreo.

Cumplimiento: es el estado de capacidad para demostrar la conformidad de un requerimiento.

Cuotas por uso: fuente de ingresos basada en la utilización de un determinado servicio. Cuando más se accede a un servicio más paga el cliente.

DOFA: acrónimo del instrumento analítico que le permite al empresario actuar con la totalidad de la información que posee sobre su negocio; es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Economía de escala: reducción del valor unitario a través de la optimización de los recursos de producción.

Establecimiento del contexto: definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política de gestión del riesgo (ISO 31000).

Evaluar: medir algo contra un criterio.

Flujo de caja: consiste en las variaciones de entradas y salidas de efectivo, en un periodo determinado.

Gobierno: es el acto de dirigir, controlar y evaluar externamente una entidad, objetivo, información, proceso o recurso.

Gestión: es el acto de dirigir, controlar y evaluar internamente una entidad, objetivo, información, proceso o recurso.

Gestión del Desempeño: es el acto de dirigir, evaluar y controlar internamente los objetivos, procesos, recursos e información para generar beneficios mientras se contienen las pérdidas.

Gestión del Riesgo: es el acto de dirigir, evaluar y controlar internamente una entidad, objetivos, procesos, información y recursos que pueden generar pérdidas mientras se persiguen beneficios.

Gobierno Corporativo: es el acto de dirigir, controlar y evaluar externamente una corporación incluyendo la asignación de control e influencia sobre el gobierno institucional, los recursos de capital y otros accionistas de la corporación.

GRC: acrónimo que connota la integración de capacidades de gobierno, aseguramiento y gestión del desempeño, riesgo y cumplimiento, que son en gran parte responsables del logro confiable de los objetivos, abordando la incertidumbre y actuando con integridad.

Integridad: (de un objeto o sistema) ser completo y entero.

Identificación del riesgo: proceso para hallar, distinguir y describir el riesgo (ISO 31000).

ISO: International Standard Organization.

ISO 31000: compendio de normas de gestión del riesgo.

Leasing: fuente de ingresos derivada de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para usar un activo determinado por un lapso de tiempo establecido.

Modelo Canvas: modelo de negocio que describe la lógica de la creación, entrega y captura valor de una organización.

Mapa estratégico: representación visual de la estrategia de una organización, que articula la perspectiva financiera, de cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos que agrupa a 34 países y se dedica a impulsar políticas para mejorar el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Oportunidad: es un evento o condición que tiene un efecto deseable en el logro de los objetivos.

Partes interesadas: individuos, grupos u organizaciones relacionadas con la actividad económica de una empresa.

PESTEL: es una herramienta de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos de orden político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídico que pueden influir en la campaña.

PYME: acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa.

Requerimiento: es algo que una entidad tiene que ejecutar como resultado de un compromiso.

Requerimiento Voluntario: es un compromiso voluntariamente establecido por la entidad y que puede afectar a terceros (clientes, proveedores o empleados).

Requerimiento Obligatorio: es un compromiso obligado por un tercero.

Riesgo: efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO 31000).

SOX: Ley Sabarnes-Oxley de los Estados Unidos de Norte América, también conocida como Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista.

Supersociedades: la Superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el presidente de la República inspecciona, vigila y controla las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y naturales.

Zona de impacto: área de influencia de una organización por su actividad económica.

REFERENCIAS

- ACOPI (2011). *Las pymes en Colombia*. Disponible en <http://redepymes.com/tag/pymes-en-colombia>.
- ANIF (2015) *La gran encuesta PYME. Informe de resultados, primer semestre 2015*. Disponible en <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13413>
- Ardic, O.P., Mylenko, N. y Saltane, V. (2011). *Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysis with a New Data Set*. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/3309>
- Banco Mundial (2008). *Financiamiento bancario para las pequeñas y medianas empresas (Pyme)*, Informe No. 41610-CO, Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/COLUMBIANSPANISHEXTN/Resources/financiamientobancariocompleto.pdf>
- CAF — Corporación Andina de Fomento (2011). *Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares*. Disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/prensa/publicaciones/Documents/PyMES%20%2014.PDF>
- COSO — Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Resumen ejecutivo. Control Interno-Marco Integrado*. Disponible en http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Hernández S., R; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hil.

- IIA — Institute of Internal Auditors (2013). *IIA-Declaración de Posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Disponible en <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>
- ICONTEC (2012). *Compendio de normas de Gestión del Riesgo (NTC ISO 31000 y GTC 37)*. Colombia: ICONTEC.
- ISO (2015). *ISO 19600:2014. Compliance management systems — Guidelines*. UK: The British Standards Institution.
- Jusoh, R., Ibrahim, D. & Zainuddin, Y. (2006). Assessing the alignment between business strategy and use of multiple performance measures using interaction approach. *The business review*, 5(1), 51-60.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos, convirtiendo los objetivos intangibles en tangibles*. Barcelona: Planeta DeAgostini.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2015). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Colombia: Deusto y Planeta.
- Ley 590 (12 de julio de 2000). Diario Oficial 44078, Colombia, Congreso de la República.
- Ley 905 (2 de agosto de 2004). Diario Oficial 45628, Colombia, Congreso de la República.
- Lupton D. (1999). *Risk*. Londres/Nueva York: Routledge.
- Mejía Quijano, R.C. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Medellín: EAFIT.
- Mejía Quijano, R.C. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: EAFIT.

- Montes, C.A., Mejía E. y Montilla, O. (2008). *Auditoría y Control de Gestión*. Cali: Editorial Universidad del Valle y Universidad Libre de Cali.
- Montoya R., A., Montoya R., I. y Castellanos O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1). Disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/rt/printerFriendly/17600/37350>
- OCDE — Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. Disponible en <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCEG — Open Compliance and Ethics Group (2015). *Modelo de Capacidad GRC (Red Book, Versión 3.0)*. Disponible en <http://www.oceg.org>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto,Planeta.
- Porter, M. (1997). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.
- Real Academia Española [Online] Disponible en <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>
- Restrepo Gómez, D.M. (2007). *Las pymes y el crecimiento económico en Colombia (años 1990-2000)* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Rivera B., J.G. (2010). *La comunicación del riesgo: hacia un modelo efectivo y situacional*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Rodríguez, A.G. (2003). *La realidad de las PYMES en Colombia. Desafío para el desarrollo*. Colombia: FUNDES Internacional.
- Soto Pineda, E. y Dolan, S. (2003). *Las PYMES ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales*. México: Thomson.

Vásquez Bernal, R. (2015). *Fundamentos de GRC. GRC: Gobierno, riesgo y cumplimiento (Versión 1.0)*. Colombia: Baker Tilly.