



# **Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A.**

**Carlos Andrés Mesa Monsalve**

Universidad EAN  
Facultad de Administración  
MBA  
Bogotá, Colombia  
2021

# **Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A.**

**Carlos Andrés Mesa Monsalve**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas**

**Director (a):**

Sandra Jennina Sánchez Perdomo

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN  
Facultad de Administración

MBA

Bogotá, Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## Dedicatoria

A Laura y Elisa por ser el centro de mi  
vida.

## Agradecimientos

A cada uno de los expertos que hicieron parte de este proyecto

Al tutor que acompañó la ejecución de este proyecto

A la empresa participe de caso de estudio

## Resumen

Aplicando el conocimiento adquirido en la Maestría de Administración de Empresas a las necesidades de Financiera Dann Regional; en conjunto con la alta gerencia se seleccionó un tema de alto impacto y necesario para la continuidad y sostenibilidad en el tiempo de la Compañía. El modelo de gestión de riesgos basado en COSO ERM 2017 no solo aplica para compañías que tienen un proceso maduro de gestión de riesgos sino también para aquellas que están comenzando. Las primeras; son compañías de amplia trayectoria que por regulación y convicción; han venido ajustando sus procesos de gestión de riesgos empresariales a nuevos elementos como son: los riesgos de su estrategia, los riesgos emergentes, el desempeño de sus riesgos y lo más importante; cómo articularlos en un solo sistema que permita su monitoreo por parte de la alta gerencia y la Junta Directiva.

El trabajo se desarrolló mediante entrevistas al nivel directivo con base en los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017 como son: Gobierno y cultura, estrategia y objetivos, desempeño, revisión e información, comunicación y reporte. Cada componente a su vez contiene unos principios orientadores, lo cuales fueron analizados con base en la situación actual de la Compañía.

La técnica utilizada para definir la muestra fue el muestreo no probabilístico y el contenido de las entrevistas se desarrolló con base en la información disponible y validada de la organización COSO.

En conclusión, la Compañía viene mejorando en su proceso de gestión de riesgos estratégicos y de objetivos de negocio. El trabajo realizado determinó los componentes desempeño y revisión como los de mayor trabajo a implementar. Por último; se definió un proyecto de intervención de máximo 12 meses para lograr un nivel de madurez del modelo.

**Palabras clave:** Dann Regional, riesgos estratégicos, riesgos emergentes, COSO ERM 2017, desempeño, revisión.

## Abstract

Applying the knowledge acquired through the Master of Business Administration (MBA), a financial assessment to Financiera Dann Regional's priorities was made. During the Company's senior management meeting, an issue was raised regarding the continuity and sustainability of a risk management process within the company. The risk management process at issue was based on the COSO ERM 2017 model. The applicability of this particular risk management model can be used to both companies that utilize a well-established risk management protocol as well as newly created companies or companies recently utilizing a risk management model. Companies with well-established risk management pursuant to regulation or implementation, have adjusted their business risks to foresee strategic risks including existing or emerging risks, have implemented management structures to counter these risks and have implemented a process wherein these risks are identified and monitored by the senior management and board of directors.

Upon interviews conducted at the executive level, a determination was made to use the five elements of the COSO ERM 2017 risk model; government and culture, strategy and objectives, performance, review and information, communication and reporting. Based on each component's guiding principles, each was analyzed based on the company's current situation.

The technique used to define the sample was non-probability sampling and the interviews content was developed based on available and validate information from COSO organization.

An assessment of each of the elements under the COSO ERM 2017 risk model has provided insights as to the areas of strength and concern whereby continued

implementation of the model has showed improvement in the risk assessment and management. A maximum of 12-month intervention was identified to achieve the maturity level of an efficient risk model.

**Keywords:** Dann Regional, strategic risks, emerging risks, risk management, COSO ERM 2017.



## Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>17</b>
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>24</b>
5.1. VISIÓN.....	28
5.2. MISIÓN.....	28
5.3. VALORES ORGANIZACIONALES .....	29
5.3.1. RESPETO .....	29
5.3.2. COMPROMISO .....	29
5.3.3. RESPONSABILIDAD .....	29
5.3.4. EQUIDAD.....	29
5.3.5. TRASPARENCIA .....	29
5.3.6. SERVICIO .....	30
5.4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONES .....	30
5.4.1. ACTITUD DE SERVICIO .....	30
5.4.2. RECURSIVIDAD .....	30
5.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	31
5.6. POSICIÓN EN EL MERCADO Y RESULTADOS FINANCIEROS .....	32
5.6.1. POSICIÓN DE MERCADO COLOCACIONES .....	32
5.6.2. POSICIÓN DE MERCADO CAPTACIONES.....	33

5.6.3. RESULTADOS FINANCIEROS COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO UTILIDAD (PÉRDIDA) ACUMULADA.....	35
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>36</b>
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	36
6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
6.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
6.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN .....	38
<b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>39</b>
7.1. PROCESAMIENTO DE DATOS .....	41
7.2. ANÁLISIS DE DATOS .....	44
<b>8. PLAN DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>51</b>
8.1. GOBIERNO Y CULTURA .....	51
8.2. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS.....	53
8.3. DESEMPEÑO .....	54
8.4. REVISIÓN Y MONITOREO.....	55
8.5. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE .....	56
8.6. CRONOGRAMA DE INTERVENCIÓN .....	57
<b>9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
9.1. RECOMENDACIONES .....	59
9.2. CONCLUSIONES.....	60
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>A. ANEXO. FORMATO DE ENCUESTA.....</b>	<b>64</b>

## Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
<b>Ilustración 1: Estructura organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>Ilustración 2: Posición de mercado colocaciones .....</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 3: Participación de mercado captaciones.....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 4: Resultados Financieros a marzo 31 de 2020 .....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 5: Numero de preguntas por componentes.....</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 6 - Resultados obtenidos por componentes.....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 7 - Resultados obtenidos por principios.....</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración 8 - Plan de intervención (Gobierno y cultura).....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 9 - Plan de intervención (Estrategia y objetivos).....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 10 - Plan de intervención (Desempeño) .....</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 11 - Plan de intervención (Revisión y monitoreo) .....</b>	<b>55</b>
<b>Ilustración 12 - Plan de intervención (Información, comunicación y reporte) .....</b>	<b>56</b>

## Lista de tablas

Pág.

<b>Tabla 1: Top 10 de riesgos en términos de probabilidad .....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 2: Top 10 de riesgos en términos de impacto.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 3: Modelos de administración de riesgo empresarial .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 4 - Análisis de resultados.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 5 - Principios con fortaleza .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 6 - Principios con desempeño destacado.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 7 - Principios con oportunidad de mejora.....</b>	<b>48</b>

## 1.Introducción

Las Compañías sin importar su tamaño deben incorporar una adecuada identificación y gestión de riesgos empresariales. Es por ello que la aplicación práctica de este modelo será realizado en la Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A., constituida en Medellín el 13 de diciembre de 1996 cuyo objeto principal es la captación de recursos mediante depósitos a término y la realización de operaciones activas de crédito.

Según el resumen ejecutivo “Gestión del riesgo empresarial – Integrando estrategia y desempeño” En un mundo cada vez más incierto y volátil, la gestión de riesgos ha ganado cada vez más importancia en las organizaciones y es una pieza clave a la hora de definir, adaptar e implementar la estrategia empresarial (COSO, Gestión del riesgo empresarial, Integrando estrategia y desempeño, resumen ejecutivo, 2017).

Dotar a la Junta Directiva y al nivel directivo de la Compañía de nuevas herramientas de definición y seguimiento y monitoreo a la estrategia permitirán la continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Así entonces, el trabajo dirigido se basa en los componentes definidos por el modelo COSO ERM y los principios asociados. En el primer componente analizaremos el tono de la organización a través del componente de Gobierno y cultura organizacional, con los principios asociados, en el segundo componente se desarrollará la Identificación de la estrategia y objetivos asociados, luego se desarrolla el componente de desempeño; en el cuarto componente se desarrolla la Revisión o monitoreo, en el último componente se desarrolla la Información, Comunicación y reporte; es decir la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño. Por último, se desarrollará el plan y cronograma de intervención.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar la propuesta de intervención enfocada en la implementación de un modelo para gestión de riesgos que integre la estrategia corporativa y el desempeño en la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A. en la ciudad de Medellín.

### 2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión de riesgos empresariales en la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A.
- Construir un marco teórico sobre el modelo de gestión de riesgos COSO ERM 2017 que sirva de referencia para la propuesta de un modelo para gestión de riesgos para la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A.
- Diseñar una propuesta para la mejora de la gestión basada en riesgos en la estrategia de la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A. fundamentada en el modelo de referencia COSO ERM 2017.
- Formular un plan de implementación del nuevo modelo de gestión que describa las fases que se deben implementar o gestionar en la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A.

### 3. Justificación

Los sistemas de gestión de riesgos tradicionales, entre ellos COSO, se han venido aplicando de forma eficaz en las compañías, no obstante situaciones reales como la ocurrida con la crisis financiera de 2008, cuando las principales instituciones financieras de las economías avanzadas entraron en crisis obstaculizando de forma grave el funcionamiento mundial del crédito y la producción (Zarate, 2013, pág. 645). Afectó muchas economías dentro de ellas la colombiana, pusieron en evidencia aspectos relevantes como que las compañías están más expuestas a múltiples riesgos como consecuencia de la globalización y de nuevas amenazas que no siempre se pueden controlar pero que es necesario conocerlas y ajustar el modelo de evaluación de riesgos por silos como ha venido sucediendo hasta épocas recientes e incorporar una visión integral y transversal, desde la definición de la estrategia.

En este nuevo entorno, los riesgos empresariales condicionarán en gran medida la capacidad de las compañías para alcanzar sus objetivos de negocio. Por ello, los nuevos modelos de Gestión de Riesgos deben integrarse con la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A. durante sus 24 años de existencia ha experimentado historias de éxito, de igual forma ha vivido momentos de crisis; en 2019 la Asamblea de accionistas aprobó el ingreso de un nuevo accionista con participación mayoritaria; que le permitiera fortalecer patrimonialmente la Compañía y mejorar el posicionamiento de la Compañía en el sector.

La Compañía tiene identificados los riesgos y controles de sus principales procesos de negocio o misionales y de apoyo, sin embargo, se debe trabajar en la conexión entre los riesgos estratégicos con los riesgos en la operación. El marco integrado de gestión de riesgo empresarial COSO ERM 2017 aborda la evolución de la gestión de riesgo empresarial y la necesidad de que las organizaciones mejoren su enfoque de gestión de riesgo para satisfacer las exigencias de un entorno de negocios en continua evolución.

A nivel de herramienta tecnológica, la Compañía cuenta con el aplicativo denominado CERO GIR, una solución de amplia trayectoria en el mercado financiero que responde a las necesidades que surjan a partir de la implementación de COSO ERM 2017 y que tiene la capacidad para soportar la operación que se pueda presentar más adelante. No obstante, se debe resaltar que el factor clave de éxito es mejorar la alineación entre el desempeño y la gestión de riesgo empresarial para mejorar la definición de los objetivos de desempeño y la comprensión del riesgo en el desempeño.

En relación con el recurso humano; el proyecto cuenta con una persona con destinación parcial en la ejecución de las diferentes etapas del proyecto. Esta persona tiene el conocimiento necesario para cumplir con los hitos establecidos.



## 4. Marco de referencia

Las organizaciones enfrentan permanentemente influencias internas y externas que podrían afectar la ejecución de su planeación estratégica. Estas influencias a menudo son consideradas riesgos.

Existen múltiples definiciones de riesgo, para (Aven, 2012), el término “riesgo” está sujeto a múltiples interpretaciones ya que algunas de sus definiciones se basan en la probabilidad, el azar o los valores esperados, otras sobre eventos o peligros indeseables y otros sobre incertidumbres. De igual forma (Luko, 2013) agrega que para una mejor comprensión del riesgo se requiere el entendimiento del grado en el cual un resultado se puede apartar del objetivo y por tanto esto requiere el conocimiento de lo que puede suceder, con qué frecuencia y con qué consecuencias.

Con mayor detalle (Cassidy, Larry, & others, 2001) presenta la discusión y el debate sobre el riesgo y sus controles relacionados no siendo un tema nuevo. Estos conceptos tuvieron sus inicios con posterioridad a los escándalos de Watergate sobre contribuciones ilegales en la política; en ese momento los legisladores y reguladores centraron su atención al control interno, considerando los controles que tal vez deberían haber estado en su lugar para prevenir las acciones ilegales.

Fue así como la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas; COSO por sus siglas en inglés; condujo el estudio para definir y avanzar aún más en el entendimiento de los controles internos. De esta forma se creó el “COSO’s report, Internal Control-Integrated Framework, publicado en 1992 y actualizado en 2013; que ofrece la siguiente definición:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la administración y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos

relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento” (COSO, Control Interno - Marco Integrado, 2013, pág. 1) .

El informe COSO ayudó a establecer un lenguaje común sobre los controles. Desde su emisión, los conceptos y técnicas de gestión de riesgos han evolucionado a un ritmo acelerado en el mercado. Antes del informe COSO, el riesgo era generalmente visto en términos que reflejaban principalmente resultados negativos.

La gestión de riesgos significaba asegurarse que una organización estuviera adecuadamente protegida en caso de catástrofe. Cada vez más en el entorno actual, el riesgo se ha definido como cualquier problema que afecte la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos. En estos términos, la gestión de riesgos incluye todos los aspectos operacionales, financieros, de cumplimiento y estratégicos que una organización pueda encontrar en su intento de lograr sus objetivos. De igual forma (Cassidy, Larry, & others, 2001, pág. 3) identifica cinco tipos de riesgos, así:











- 1) El riesgo estratégico, que afecta la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos
- 2) El riesgo financiero, es el riesgo que puede resultar en una pérdida de activos
- 3) El riesgo operativo, es el riesgo que afecta a un proceso de negocio en marcha
- 4) El riesgo de cumplimiento, es el riesgo que afecta el cumplimiento de las leyes impuestas externamente y regulaciones así como con políticas y procedimientos internos impuestos relacionados con seguridad, conflicto de intereses y otros
- 5) El riesgo de reputación, es el riesgo que afecta la reputación, la marca o ambas.

De otra parte, existen numerosas entidades no gubernamentales a nivel mundial que estudian los riesgos a los que están expuestas las empresas, las ciudades y los países. Una de estas entidades es el Foro Económico Mundial o WEF por sus siglas en inglés; organización internacional para la cooperación público privada fundada en 1971. Con la publicación de “The Global Risks Report 2020” completó la edición número 15 del resultado de las encuestas a nivel mundial realizada a los empresarios, entidades gubernamentales,

sociedades civiles y otros líderes. El concepto de riesgo global para el WEF es un evento o condición incierta que, si llega a ocurrir, puede causar efectos negativos significativos para varios países o industrias en los próximos 10 años (WEF, 2019, pág. 88).

En resumen, los resultados de la encuesta realizada para la emisión 15; de los riesgos globales son los siguientes:

**Tabla 1: Top 10 de riesgos en términos de probabilidad**

Top 10 de riesgos en términos de probabilidad	
	Clima extremo
	Fracaso de la acción climática
	Desastres naturales
	Pérdida de biodiversidad
	Desastres naturales provocados por el hombre
	Fraude o robo de datos
	Ataques cibernéticos
	Crisis de agua
	Fracaso de la gobernabilidad global
	Burbujas de activos

Fuente: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2019-2020

 Ambiental
  Tecnológico
  Social
  Geopolítico
  Económico

**Tabla 2: Top 10 de riesgos en términos de impacto**

Top 10 de riesgos en términos de impacto	
	Fracaso de la acción climática
	Armas de destrucción masiva
	Pérdida de biodiversidad
	Clima extremo
	Crisis de agua
	Caída de la infraestructura tecnológica
	Desastres naturales
	Ataques cibernéticos
	Desastres naturales provocados por el hombre
	Enfermedades infecciosas

Fuente: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2019-2020

 Ambiental
  Tecnológico
  Social
  Geopolítico
  Económico

Como complemento, en la última edición del Global risk management survey (Deloitte, 2018) se presentaron los resultados realizados a 94 instituciones financieras a nivel mundial en el año 2018.

En su edición número 11, presenta como resultados clave los siguientes:


- Crecimiento continuo de la importancia del riesgo de ciberseguridad
- Incremento del foco en riesgos no financieros
- Importancia del riesgo de los datos y los sistemas de TI es una prioridad
- El potencial de la gestión de riesgos digitales
- Abordar los desafíos en el modelo de gobierno de riesgos de las tres líneas de defensa
- Incremento de la confianza en los stress testing
- Fortalecimiento de la supervisión por parte de la Junta Directiva
- Adopción generalizada de la posición del CRO
- Incremento continuo en la adopción del ERM

Como se identifica en cada uno de los documentos analizados, la gestión del riesgo empresarial requiere ser incorporada dentro de la estrategia de las compañías.

Por último, a continuación, se describen los modelos de administración de riesgo empresarial reconocidos a nivel mundial:

**Tabla 3: Modelos de administración de riesgo empresarial**

Modelo	Descripción	Aspectos generales
	<p>AS/NZS 4360-2004</p> <p>Estándar de Australia y Nueva Zelanda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer estándar internacional para la gestión de riesgos</li> <li>• Los principales objetivos son:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer una base más confiable y rigurosa para la toma de decisiones y planificación</li> <li>• Mejor identificación de oportunidades y amenazas</li> <li>• Una gestión proactiva más que reactiva</li> </ul> </li> </ul>
	<p>ISO 31000:2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La norma establece el esquema del proceso de administración de riesgos, no debe verse como una imposición de un sistema de gestión de riesgos</li> <li>• Los componentes para la gestión de riesgo son:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandato y compromiso de la dirección</li> <li>• Diseño de un marco para administrar el riesgo</li> <li>• Implementación</li> <li>• Monitoreo y revisión</li> <li>• Continua revisión y mejora</li> </ul> </li> </ul>
	<p>COSO ERM 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización creada en Estados Unidos en 1985. Desde sus inicios ha planteado un esquema de gestión de riesgos</li> </ul>

Modelo	Descripción	Aspectos generales
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estándares de auditoría internacionales y los aplicados en Estados Unidos para Compañías listadas en las principales bolsas de mercado de valores aplican el marco COSO de gestión de riesgos</li> <li>• La última publicación fue COSO ERM 2017</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El modelo de gestión de riesgos más conocido en nuestro entorno es el ISO31000:2009. Todas las empresas gestionan el riesgo de alguna manera, pero la norma ISO 31000:2009 establece ciertos principios necesarios para que dicha gestión se emplee de manera acertada y eficiente; la norma busca que las organizaciones estén en constante estudio y desarrollo de estrategias que puedan implementar y trascender el proceso de gestión del riesgo, a su vez busca que se cumpla parámetros básicos en temas como presentación de informes, cultura organizacional, políticas, entre otros, para llevar una estandarización interna (Castro, 2019).

## 5. Marco institucional

Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A., es una entidad financiera privada constituida el 13 de diciembre de 1996, mediante Escritura Pública número 3494 de la Notaría 25 de Medellín, registrada en la Cámara de Comercio de Medellín bajo el número de matrícula 21-220143-4.

La Compañía tiene como objeto social la captación de recursos mediante depósitos a término y la realización de operaciones activas de crédito para facilitar la comercialización de bienes y servicios, sin perjuicio de las operaciones e inversiones que de conformidad con el régimen aplicable a las Compañías de Financiamiento puede realizar dentro de las condiciones o limitaciones que se señalen para el efecto.

La constitución de la Compañía fue autorizada por la Superintendencia Financiera de Colombia mediante Resolución número 1719 del 27 de noviembre de 1996 y el permiso para iniciar actividades fue concedido por la misma autoridad mediante Resolución número 1814 del 24 de diciembre de 1996. La duración de la Compañía establecida en los estatutos es hasta el 28 de septiembre de 2061.

El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Medellín. Al 31 de diciembre de 2019 contaba con 144 empleados (sin incluir practicantes) y con 10 agencias a nivel nacional. No cuenta con sucursales, corresponsales, ni sociedades subordinadas o asociadas.

La estrategia general que orientó el desarrollo de la Compañía se basó en cuatro puntos básicos: bajos costos en la operación, enfoque de banca comercial al por menor, apoyo en tecnología de punta y un equilibrio humano de alto desempeño.

Durante los primeros años se promovieron principalmente créditos ordinarios dirigidos hacia las medianas y pequeñas empresas, así como créditos de libre inversión



destinado a personas naturales. Lamentablemente, estos segmentos de mercado fueron golpeados duramente por la recesión general por la crisis del UPAC a finales de los años 90's.

Como consecuencia de la crisis se intervinieron, con el propósito de liquidarlos, varios bancos y un buen número de compañías de financiamiento comercial. Entre los primeros debe destacarse los cierres del Banco Andino, Banco del Pacífico y el Banco Selfín. Entre las segundas, la liquidación de la Compañía de Financiamiento Comercial FES. Otras entidades terminaron administradas por Fogafin, como el Banco Interbanco y la Compañía de Financiamiento Comercial Aliadas, que posteriormente fueron fusionadas y privatizadas. En el caso de la banca cooperativa, todas las entidades fueron intervenidas y agrupadas en un banco nuevo, Megabanco, vendido al Grupo Aval en el primer trimestre de 2006, lo cual permitió el pago de las deudas de la banca cooperativa con sus acreedores (Argaéz, 2019, pág. 153).

Por otra parte, entre 1998 y 1999, se hizo gran énfasis para la consolidación de los productos masivos. El principal fue la libranza, comercialmente denominada por la Compañía con el nombre Espiral. Debido al éxito de este producto la estrategia de la Compañía se reafirmó en orientar sus esfuerzos principalmente al desarrollo de la gama de este producto.

Pero, con el tiempo las empresas financieras de gran tamaño comenzaron a ver disminuida la posibilidad de crecimiento que les proporcionaba la gran empresa y optaron por competir en el mercado de consumo con las compañías de financiamiento comercial y las cooperativas que estaban operando el mercado de consumo.

Las tasas ofrecidas por estas entidades eran sustancialmente menores a las ofrecidas por las compañías de Financiamiento debido a que el costo de los recursos era sustancialmente más bajo. A lo anterior se sumaba el incremento de las tarjetas de crédito emitidas por el sector financiero y por el sector real que, a pesar de tener un costo superior al producto de libranza, generaba gran comodidad al usuario poder atender sus necesidades de consumo en el momento y lugar que lo requiriera. El ingreso de estas

entidades al mercado de consumo significó para la Compañía un relativo estancamiento en su crecimiento y baja sustancial en su rentabilidad.

Fue necesario entonces, buscar otros horizontes en el mercado financiero ya que en su momento se contaba con un accionista con amplia trayectoria en el sector de venta de vehículos de carga y de esta forma se ingresó en la financiación de vehículos productivos. Para el año 2006, mantener el crédito de libranza se hacía todavía más difícil y la exigencia de recursos nuevos para atender adecuadamente el crecimiento de la financiación de vehículos hacía necesaria una decisión de fondo de la que había sido hasta ese momento la estrategia comercial de la Compañía; se decidió poner en venta la totalidad de la línea de crédito espiral.

Desde comienzos del año 2008, el sector transportador especialmente el de carga comenzó a tener síntomas graduales de deterioro, debido principalmente a una sobreoferta de vehículos de carga, la precaria regulación y cierta laxitud en algunas entidades financieras en el proceso de otorgamiento de créditos. Los márgenes se disminuyeron de forma significativa teniendo en cuenta que a finales de 2009 la concentración en el producto vehículos representaba el 77% de la cartera de créditos. Fue necesario iniciar un profundo cambio en la orientación comercial de la Compañía; comenzando a explorar nuevos productos.

El modelo de negocio que desarrolló la Compañía durante los años 2012 a 2014 fue el producto compras de cartera dirigido hacia el mercado de libranzas y taxis; llegando a representar el 41% del total de la cartera de la Compañía; adicionalmente comenzó a incursionar en el producto Factoring.

A partir del último trimestre del año 2014 la Compañía en su proceso de revisión estratégica tomó la decisión de no continuar con el producto compras de cartera y enfocar su crecimiento en el desarrollo de la cartera orgánica, como son el factoring, crédito comercial y leasing.

El año 2016 fue un año difícil ya que estuvo caracterizado por el desfalco financiero por cuenta de las libranzas extrabancarias, mercado que le permite a entidades

comerciales no vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia ser originadores de libranzas y ser vendidas a personas naturales, hasta instituciones como los fondos de inversión y algunos establecimientos de crédito que invirtieron sumas importantes de dinero. Esto llevó a la Superintendencia de Sociedades a decretar la liquidación y reorganización de varias firmas, dentro de las que se encontraban Estraval, Elite, Vesting Group, Optimal y Plus Values. (Dann Regional, Informe de Gestión, 2016).

Desafortunadamente, en el segundo semestre del 2016 una nueva burbuja financiera explotó en Colombia. Las Superintendencias de Sociedades y Economías Solidarias, tomaron posesión de sociedades comerciales y cooperativas que hacían parte del negocio de pagarés-libranzas, intervinieron y posteriormente liquidaron. Dejando como consecuencia una serie de afectados, consumidores inversionistas que habían invertido un importante capital en este tipo de negocio y que para ese momento se veían en una situación de incertidumbre, puesto que la información que estos tenían en su poder era que el negocio marchaba bien, que era legal y de bajo riesgo (Castañeda, 2018, pág. 3).

Esto afectó a la Compañía, ya que la Fiduciaria que administraba los recursos de la cartera adquirida y posteriormente la pagaduría, tomaran la decisión de retener los valores descontados a los deudores de libranza mientras el proceso de liquidación terminara. El proceso de devolución de los dineros retenidos a la Financiera, considerando el trámite de liquidación del originador se tenía previsto a partir de septiembre de 2017; situación que se presentó en el segundo semestre de 2019.

Esta situación afectó a la Financiera en sus principales indicadores financieros al corte de diciembre de 2017. Los ingresos se afectaron de forma considerable con la contracción del saldo de cartera, se generaron pérdidas netas acumuladas por \$ 12.251 millones principalmente por el registro de provisiones.

En el año 2018 se realizó capitalización por parte de los accionistas, que a su vez comenzaron a analizar el ingreso de nuevos accionistas que en adición a recibir recursos frescos brindarían un direccionamiento estratégico a la Compañía; fue así como en enero de 2019 en Asamblea extraordinaria de accionistas se aprobó la suscripción de un contrato de opción de compra con un fondo de capital para negociar el ingreso de nuevos

accionistas. Bajo este nuevo escenario, las expectativas de sostenibilidad en el tiempo de la Compañía serían muy positivas.

El 2019 fue un año importante en la historia de la Compañía, debido a que el 3 de julio el Fondo de Capital Privado Aqua adquirió la mayoría accionaria de la Financiera Dann Regional.

Con el fortalecimiento patrimonial dado por la capitalización del nuevo socio estratégico y el direccionamiento de la Junta Directiva, se comenzaron a tomar decisiones y acciones que representaron una nueva dinámica para la Compañía a partir del segundo semestre del año. Una de las decisiones importantes a nivel estratégico fue la contratación de una empresa de consultoría especializada, para el desarrollo del Plan Estratégico de Tecnología de la Información y Comunicaciones – PETIC, con el fin de iniciar con la implementación de nuevos productos digitales que le permitan a la Compañía mejorar la eficiencia operacional y ampliar la oferta de servicios de ahorro y crédito (Dann Regional, 2008-2019)

## 5.1. Visión

Ser la organización reconocida por ofrecer soluciones financieras integrales, ágiles y seguras a sus clientes, comprometida con el desarrollo productivo del país. (Dann Regional, 2021)

## 5.2. Misión

Ser una Compañía de Financiamiento con vocación de servicio. Escucha a los clientes para brindarles soluciones financieras, buscando altos estándares de calidad y administración del riesgo, respaldados en el mejor talento humano y tecnología avanzada, para estar A su lado.

El compromiso permanente es el respeto por las personas, la sostenibilidad de la organización y la generación de confianza y valor para los diferentes grupos de interés. (Dann Regional, 2021)

## **5.3. Valores organizacionales**

### **5.3.1. Respeto**

Resalta la dignidad humana, valorando y comprendiendo las diferentes formas de actuar y pensar, siempre y cuando no contravenga ninguna forma o derecho fundamental. (Dann Regional, 2021)

### **5.3.2. Compromiso**

“Cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible” Howard Schultz. (Dann Regional, 2021)

### **5.3.3. Responsabilidad**

Asumir con convicción las funciones y deberes con la certeza de cumplirlas de manera eficaz, eficiente y oportuna. (Dann Regional, 2021)

### **5.3.4. Equidad**

Principio de comportamiento humano que nos orienta e impulsa a actuar de la manera correcta con todas las personas, sin distinciones ni excepciones de ningún tipo y brindando a cada persona lo que se merece. (Dann Regional, 2021)

### **5.3.5. Transparencia**

Actuar sin discrepancia entre lo que se hace enfocado en actitudes de honradez y rectitud (Dann Regional, 2021)

### **5.3.6. Servicio**

Brindar de manera oportuna, con calidad y calidez soluciones a las necesidades de nuestros clientes internos y externos. (Dann Regional, 2021)

## **5.4. Competencias organizaciones**

### **5.4.1. Actitud de servicio**

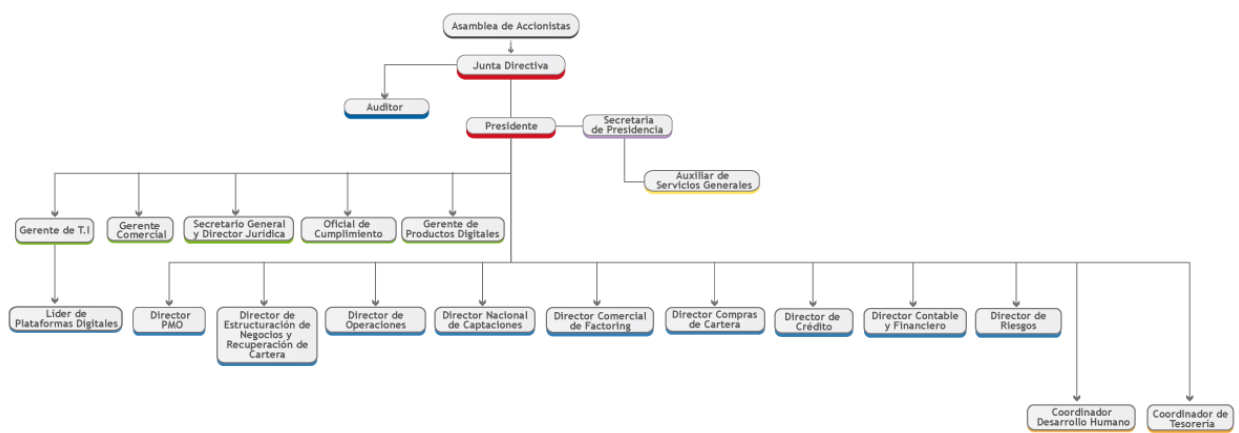
Deseo, interés y buena disposición para brindar apoyo y ayuda al otro reconociendo la importancia de hacerlo mediante un estilo de comunicación basado en el respeto, cordialidad y cooperativismo. Captar y estar atento a las necesidades del cliente interno y externo, contando con la capacidad para identificar y emprender las acciones necesarias que permitan ofrecer soluciones orientadas a la satisfacción del cliente y cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Dann Regional, 2021)

### **5.4.2. Recursividad**

Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y cambiantes, identificando las estrategias, ideas y métodos que permitan encontrar soluciones con los recursos que ofrece el entorno en el tiempo y espacio requeridos. (Dann Regional, 2021)

## 5.5. Estructura organizacional

Ilustración 1: Estructura organizacional



Fuente: Dirección de Desarrollo Humano Organizacional

A nivel interno de la organización el primer nivel lo ocupa la Presidencia, en un segundo nivel se identifican las gerencias; compuestas principalmente por los procesos misionales como son la Gerencia Comercial, Gerencia de Productos Digitales y Gerencia de TI e Innovación; de igual forma está compuesta por algunos procesos de apoyo como son la Secretaría General y el Oficial de Cumplimiento. En un tercer nivel se identifican las direcciones de la Compañía.

Como se observa la estructura organizacional no es muy compleja en sus dependencias; lo que permite una interacción constante y fluida de cada uno de los líderes de los procesos con la Presidencia.

## **5.6. Posición en el mercado y resultados financieros**

Financiera Dann Regional es una Compañía de Financiamiento que ofrece un diverso portafolio de productos y servicios financieros en diferentes regiones de Colombia. Los principales productos que ofrece son captaciones, a través del producto CDT y colocaciones; a través del crédito comercial, factoring y leasing.

A continuación, se presenta la posición de mercado para colocaciones y captaciones

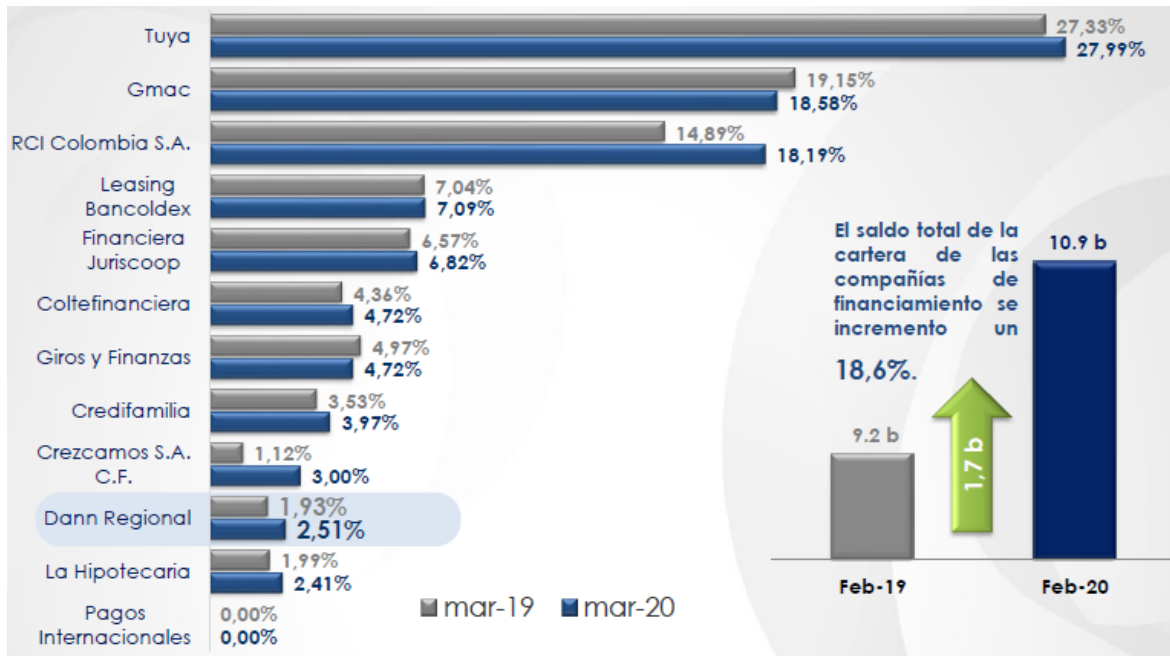
### **5.6.1. Posición de mercado colocaciones**

La posición de la Compañía en el mercado de compañías de financiamiento al corte de marzo de 2020 en cartera de crédito fue del 2,51%; al corte de marzo de 2019 era del 1.99%. Este incremento según fuentes internas de la Compañía corresponde a un crecimiento de la cartera de \$ 82.638 millones en dicho periodo; equivalentes al 44%.

De acuerdo con las cifras presentadas en la figura 2; la Compañía no tiene una posición relevante en el sector; a través de las nuevas estrategias se espera ser un participante importante de la industria.



**Ilustración 2: Posición de mercado colocaciones**



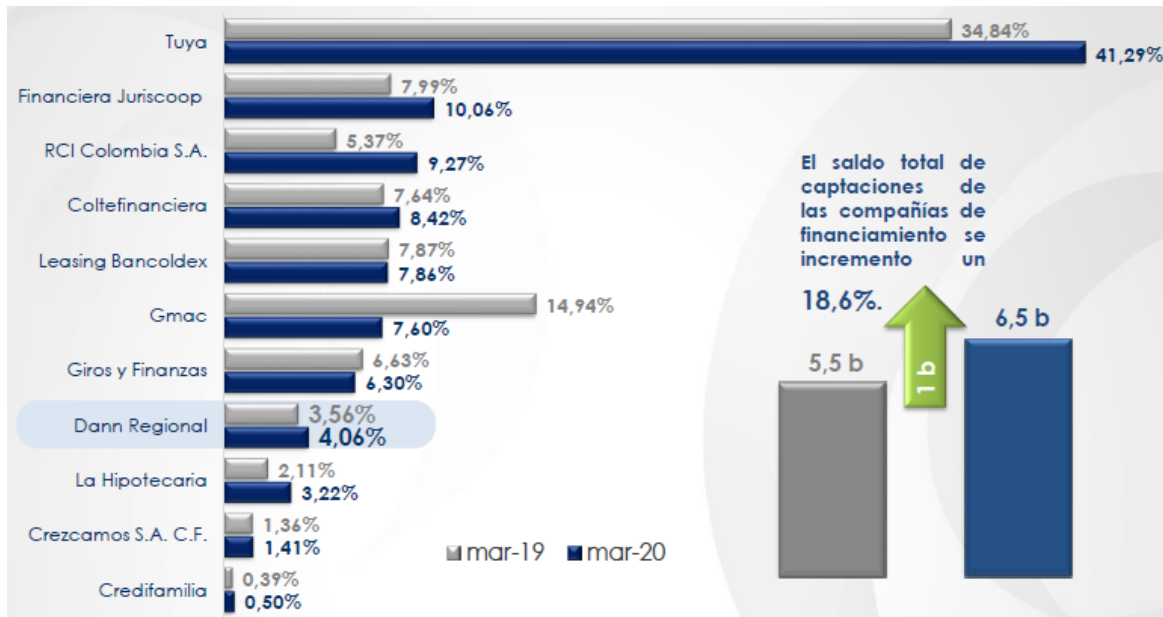
Fuente: Superintendencia Financiera -Actualidad del Sistema Financiero.

**5.6.2. Posición de mercado captaciones**

La posición de la Compañía en el mercado de compañías de financiamiento al corte de marzo de 2020 en captaciones fue del 4,06%; al corte de marzo de 2019 era del 3,36%. Este incremento corresponde a un crecimiento de las captaciones de \$ 53.802 millones en dicho periodo; equivalentes al 25%.

De acuerdo con las cifras presentadas en la figura 3; la Compañía no tiene una posición relevante en el sector; a través de las nuevas estrategias se espera ser un participante importante de la industria.

**Ilustración 3: Participación de mercado captaciones**



Fuente: Superintendencia Financiera -Actualidad del Sistema Financiero.

### 5.6.3. Resultados financieros Compañías de Financiamiento Utilidad (pérdida) acumulada

De acuerdo con los resultados financieros al 31 de marzo de 2020; Financiera Dann Regional ocupa el noveno lugar entre las compañías de financiamiento con una utilidad de \$ 640 millones.

**Ilustración 4: Resultados Financieros a marzo 31 de 2020**



Fuente: Superintendencia Financiera -Actualidad del Sistema Financiero.

## 6. Diseño metodológico

### 6.1. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta el objetivo principal y específicos del proyecto, se realizará una investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo.

La investigación cualitativa se define como “El tipo de investigación formativa que cuenta con técnicas especializadas para obtener respuesta a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Su finalidad es proporcionar una mayor comprensión acerca del significado de las acciones de los hombres, sus actividades, motivaciones, valores y significados subjetivos.” (Rojo Perez, 2002, pág. 118).

La investigación cualitativa cuenta con varias técnicas para la obtención de datos, como son:

- La observación
- La entrevista
- La revisión de documentos o análisis documental
- El estudio de caso
- Los grupos focales
- Los cuestionarios

Para (Domínguez, 2007, pág. 7) se hace necesario, que un investigador combine varias de estas técnicas para que la información que obtenga sea más segura y confiable en el momento de la toma de decisiones

Para el desarrollo del trabajo se utilizarán las técnicas de la entrevista y la revisión de documentos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

## 6.2. Población y muestra

La población objetivo de estudio está compuesta por el nivel directivo de la organización, su Presidente y la Junta Directiva. Las personas que ocupan estos cargos en la organización tienen el conocimiento requerido para identificar los riesgos empresariales de la Compañía.

El tipo de muestreo seleccionado para la investigación es muestreo no probabilístico, es una técnica de muestreo en la cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. Para (Hernandez, 2014, pág. 176) en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

Con el fin de enforarnos en los recursos disponibles para cumplir con los objetivos propuestos; se seleccionó como muestra para aplicar la entrevista a los siguientes cargos en la Compañía: El Presidente, Director Jurídico y el Director de Riesgos.

El análisis para seleccionar al Presidente corresponde a que es la persona en la Compañía con mayor interacción y conocimiento de las necesidades de la Junta Directiva, que como se ha mencionado es el beneficiario más relevante en el modelo COSO ERM. El Director Jurídico fue seleccionado ya que actúa como secretario general en las sesiones de la Junta Directiva y de cierta forma conoce también el estado actual y las necesidades definidas en el modelo. Por último, se incluye al Director de Riesgos, quien es la persona con mayor conocimiento técnico del estado actual y responsable en gran medida de las implementaciones necesarias para alcanzar el estado deseado del modelo.

## 6.3. Recolección de información

Se contará principalmente con la técnica de entrevista estructurada para la muestra seleccionada.

El marco integrado de gestión de riesgo empresarial COSO ERM define para cada uno de los principios, los requisitos que debe tener toda organización sin importar su tamaño; de igual forma la organización COSO emitió un compendio de ejemplos que apoyaron la definición del contenido de las preguntas realizadas a la muestra seleccionada. De esta forma se le da validez al contenido de la recolección de información; que combinada con la revisión de documentos permitirá que la investigación cualitativa logre los resultados esperados.

## 6.4. Instrumento de recolección

Para la obtención de la información se manejarán varios tipos de instrumentos:

El primer instrumento de recolección de la información consistirá en entrevistas estructuradas aplicables al Presidente, Director de Riesgos y Director Jurídico.

El otro instrumento es la revisión documental: La revisión documental permite recabar información de la Compañía en sus 24 años de historia y de la implementación del modelo de COSO ERM en otras compañías; con el objetivo de brindar una adecuada propuesta para la implementación del modelo.

Una vez se tabulen los resultados de las entrevistas realizadas serán presentados con base en las políticas internas de la Compañía relacionadas con el estado actual del sistema de control interno. Esta política establece que los resultados de las evaluaciones a los diferentes componentes por debajo del 80% son consideradas una oportunidad de mejora; cuyos planes de acción se deben implementar en el corto plazo, para los resultados entre el 80% y 84% son considerados adecuados y en principio no se requiere un plan de acción o de ajuste; estos son analizados como oportunidades para alcanzar un resultado en la siguiente escala; que corresponde a la clasificación de fortaleza; allí se ubican los resultados del 85% y superiores; estos son analizados como mejores prácticas de funcionamiento.






## 7. Diagnóstico organizacional

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo a algunos de los principales actores en el modelo COSO ERM como son: El Presidente de la Compañía, el Director de Riesgos y el Secretario General.

La encuesta se compone de un total de 52 preguntas. El objetivo de cada pregunta está orientada en profundizar el conocimiento del estado actual de cada uno de los principios y a su vez de cada componente.

Se incluye un anexo con el detalle de las preguntas utilizadas en el instrumento de recolección de información seleccionado.

### **Ilustración 5: Numero de preguntas por componentes**

 <b>Gobierno y Cultura (20)</b>	 <b>Estrategia y objetivos (10)</b>	 <b>Desempeño (11)</b>	 <b>Revisión y monitoreo (3)</b>	 <b>Información, comunicación y reporte (8)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos (5)</li> <li>2. Establece estructuras operativas(2)</li> <li>3. Define la cultura deseada (5)</li> <li>4. Demuestra compromiso con los valores clave (6)</li> <li>5. Atrae, desarrolla y retiene profesionales capacitados. (2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Analiza el contexto empresarial (2)</li> <li>7. Define el apetito de riesgo (3)</li> <li>8. Evalúa estrategias alternativas (2)</li> <li>9. Formula objetivos de negocio (3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identifica riesgos (2)</li> <li>11. Evalúa la gravedad de los riesgos (4)</li> <li>12. Prioriza los riesgos (2)</li> <li>13. Implementa las respuestas al riesgo (2)</li> <li>14. Desarrolla una visión a nivel de cartera (1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Evalúa los cambios sustanciales (1)</li> <li>16. Revisa los riesgos y el desempeño (1)</li> <li>17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales (1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Aprovecha la información y la tecnología (2)</li> <li>19. Comunica información sobre riesgos (3)</li> <li>20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño (3)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar se realizaron preguntas por cada componente. El Componente Gobierno y Cultura presenta mayor número de preguntas; esto debido a que es el pilar fundamental en el modelo COSO ERM, allí se establece el tono de la organización y los principios orientadores para desarrollar de forma adecuada todo el modelo.

En segundo lugar, podemos observar las preguntas asociadas al desempeño, a este componente le corresponde la administración de riesgos; es decir involucra su identificación y posteriormente su tratamiento; muy de cerca de este segundo lugar identificamos los principios asociados al componente de estrategia y objetivos; en este se analiza el contexto empresarial, se define un apetito al riesgo y se evalúan las diferentes



estrategias de negocio. Por último, se identifica el componente asociado a información, comunicación y reporte.

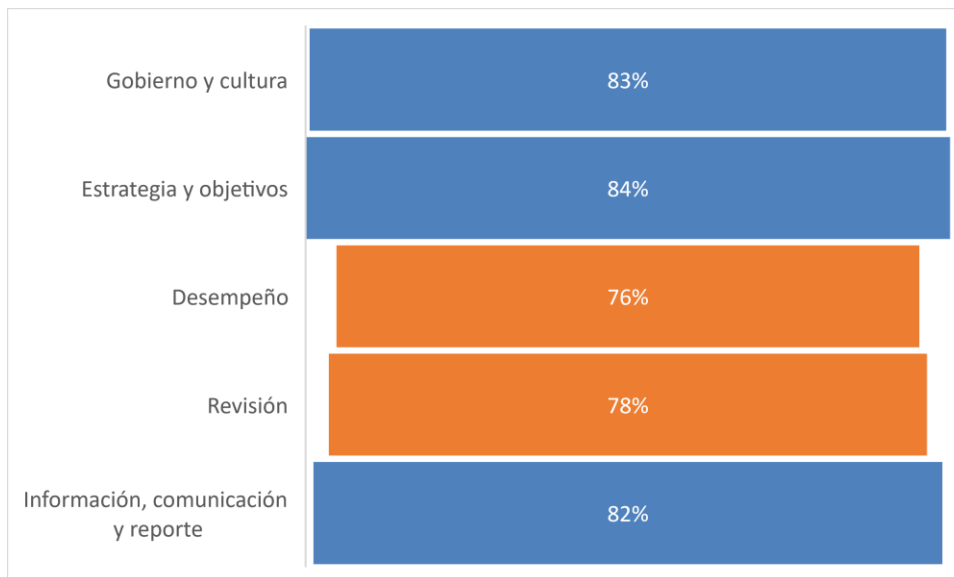
## 7.1. Procesamiento de datos

A partir de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, se representan de forma gráfica los resultados obtenidos.

La escala de calificación solicitada a los entrevistados para cada una de las preguntas fue numérica en la escala de 1 a 5. Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Luego de obtener los resultados se dividió sobre la calificación máxima posible.

Para tener un mejor entendimiento, tomamos como ejemplo el principio 1 – La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos; las preguntas asociadas a este principio fueron cinco; esto significa que la calificación máxima posible era de 25. Este valor se incluyó como denominador; y el numerador corresponde al resultado obtenido por cada entrevista; por último, se multiplicó por el 100%, para obtener un porcentaje. Posteriormente, se realizó un promedio simple de todos los resultados obtenidos; para posteriormente realizar el análisis que se presenta a continuación.

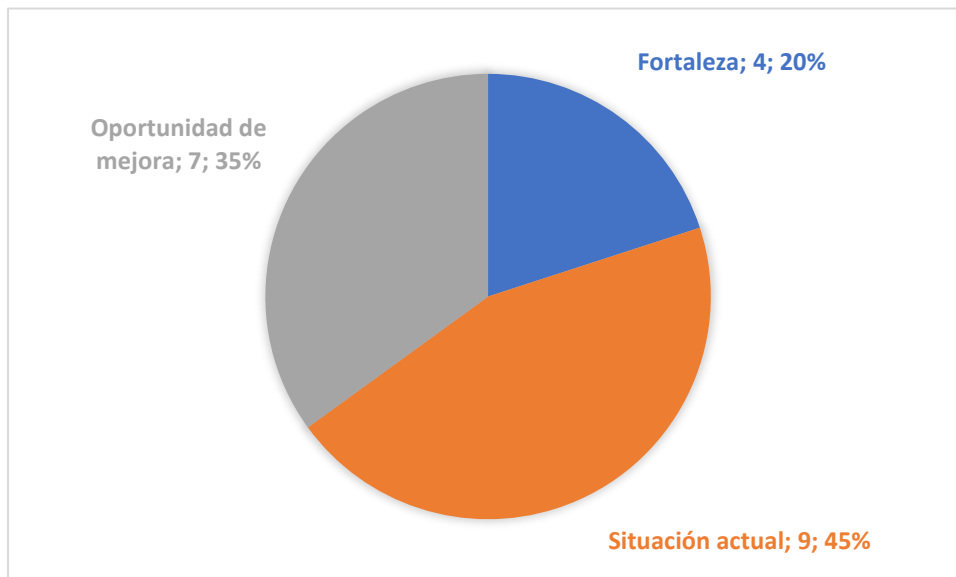
**Ilustración 6 - Resultados obtenidos por componentes**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, los componentes con resultados muy similares mayores al 80% fueron los de estrategia y objetivos, gobierno y cultura e información, comunicación y reporte. Los menores resultados se presentaron en los componentes de revisión y desempeño; ambos inferiores al 80%.

### Ilustración 7 - Resultados obtenidos por principios



Fuente: Elaboración propia

En total los principios establecidos en el modelo COSO ERM ascienden a 20. Los resultados de la encuesta muestran que 4 principios; es decir el 20% demuestran una fortaleza a nivel de gestión de riesgos empresariales. Así las cosas; se identifica que en el 80% de los principios existe un trabajo por realizar para alcanzar una madurez adecuada que permita elevar al siguiente nivel la gestión de riesgos en la Compañía. Los principios para intervenir inicialmente son los definidos en el grupo de “situación actual”, ascienden a 9 y corresponden al 45% del total. Allí se deberán identificar aquellos aspectos que requieran intervención y que rápidamente puedan ser implementados. El grupo de principios cuyo resultado fue con “oportunidad de mejora”, ascienden a 7 y corresponden al 35% del total. Este último grupo requiere un plan de tratamiento de mediano plazo.

## 7.2. Análisis de datos

Como se mencionó en el numeral anterior. Se obtuvieron los resultados a nivel general por componente. En este numeral vamos a analizar de forma detallada la situación actual, las fortalezas y los aspectos de mejora de cada uno de los principios individualmente.

A continuación, se presentan las clasificaciones realizadas para el análisis de los resultados

**Tabla 4 - Análisis de resultados**

Clasificación	Resultado (%)
Fortaleza	Mayor o igual al 85%
Situación actual	Entre el 80% y el 84%
Oportunidad de mejora	Menor o igual al 79%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar fue seleccionado un grupo de principios cuyo resultado fue igual o superior al 85%; para estos principios los encuestados consideran que la Compañía tiene un entendimiento y una madurez en la administración del riesgo, que las posibilidades de mejoramiento continuo son limitadas y prefieren enfocarse en los otros dos grupos.

La clasificación de “situación actual” corresponde a aquellos principios que muestran un resultado en el cual, los encuestados consideran se debe profundizar un poco más para lograr rápidamente convertirlos en una fortaleza. Por último, se identifica la clasificación “oportunidad de mejora”; allí encontramos los principios que requieren de un tratamiento especial y un plan de acción a mediano plazo con las actividades a desarrollar, que permitan subir a la escala siguiente.

Comenzamos el análisis por los principios con mejor resultado; también definido como principios donde se identifica una fortaleza a nivel de la Compañía.

**Tabla 5 - Principios con fortaleza**

Principio	Componente	Calificación
1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos	Gobierno y cultura	87%
7. Define el apetito al riesgo	Estrategia y objetivos	87%
16. Revisa los riesgos y el desempeño	Revisión y monitoreo	87%
5. Atrae, desarrolla y retiene profesionales capacitados	Gobierno y cultura	85%

Fuente: Elaboración propia

El mejor resultado de la encuesta se reflejó en las preguntas relacionadas con el Principio 1 – La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos, que corresponde al componente de la Cultura y Gobierno; se resalta que la Junta Directiva tiene la responsabilidad principal de la supervisión del riesgo; de igual forma la Compañía tiene implementado el Comité de Riesgos quien apoya la función de la Junta Directiva. En adición, los miembros de Junta Directiva están bien posicionados para supervisar la gestión del riesgo empresarial a través de sus habilidades colectivas, su experiencia y sus conocimientos de negocio.

El Principio 7 – Define el apetito al riesgo; tuvo un resultado igual al principio 1, del 87%; este principio está incluido en el componente establecimiento de la estrategia y de los objetivos. Este resultado está fundamentado en que la Presidencia y la Junta Directiva de la Compañía eligen un apetito al riesgo con un entendimiento y conocimiento de los pros y los contras que conlleva dicho apetito; en adición, la Compañía tiene establecidos parámetros estratégicos, financieros y operativos que ayudan a enmarcar el apetito al riesgo y proporcionan mayor precisión.

El Principio 16 – Revisa los riesgos y el desempeño, correspondiente al componente revisión; obtuvo un resultado del 87%, igual que los principios 1 y 7. Este resultado se apoya en que gran parte de la atención que se presta en la Compañía a la gestión del riesgo empresarial se dirige a gestionar el riesgo, ya sea reduciendo el tipo y el nivel de riesgo a niveles aceptables o aprovechando adecuadamente las nuevas oportunidades a medida que surjan.

El Principio 5 – Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados, y forma parte del componente Gobierno y Cultura el cual obtuvo un resultado del 85%, cerrando así los resultados con mayor fortaleza en la Compañía. Los encuestados reconocen que la Administración con la supervisión de la Junta Directiva definen los perfiles profesionales necesarios para lograr la estrategia y los objetivos de negocio.

De otra parte, se identifica en los resultados de la encuesta una situación actual que tiene unos principios con resultados positivos que apoyan una adecuada gestión de riesgos en la Compañía.

A continuación, se detallan estos principios que se convierten en la base a avanzar a la siguiente etapa de la gestión de riesgos en el modelo COSO ERM.

**Tabla 6 - Principios con desempeño destacado**

Principio		Componente	Calificación
9.	Formula los objetivos empresariales	Estrategia y objetivos	84%
19.	Comunica información sobre riesgos	Información, comunicación y reporte	84%
20.	Informes sobre riesgos, cultura y desempeño	Información, comunicación y reporte	84%
3.	Define la cultura deseada	Gobierno y cultura	83%
4.	Demuestra compromiso con los valores éticos	Gobierno y cultura	83%
6.	Analiza el contexto empresarial	Estrategia y objetivos	83%
8.	Evalúa estrategias alternativas	Estrategia y objetivos	80%
12.	Prioriza los riesgos	Desempeño	80%
17.	Propone mejoras en gestión de riesgos empresariales	Revisión y monitoreo	80%

Fuente: Elaboración propia

Principio 9 – Formula los objetivos empresariales; correspondiente al componente estrategia y objetivos; obtuvo un resultado del 84%. El resultado se fundamenta en que la Compañía desarrolla los objetivos de negocio que sean específicos, medibles, alcanzables y relevantes; de igual forma alinea esos objetivos de negocio con la estrategia.

Principio 19 – Comunica información sobre riesgos; corresponde al componente información, comunicación y reporte; obtuvo un resultado del 84%. El resultado se fundamenta en la existencia de canales de comunicación de la organización para comunicar datos e información sobre riesgos a partes interesadas internas y externas.

Principio 20 – Informes sobre riesgos, cultura y desempeño; corresponde al componente información, comunicación y reporte; obtuvo un resultado del 84%. El resultado se fundamenta en la disposición de información por parte de la Compañía tanto de información cuantitativa como cualitativa sobre el riesgo; de igual manera en la forma en que la administración informa a la Junta Directiva en donde se relaciona la estrategia, los objetivos de negocio, el riesgo y el desempeño.

Principio 3 – Define la cultura deseada; corresponde al componente gobierno y cultura; obtuvo un resultado del 83%. El resultado se fundamenta en la cultura que se ha ido consolidando en la Compañía, la cual refleja sus valores, en la forma como identifica los riesgos, que tipo de riesgos acepta y como los gestiona.

Principio 4 – Demuestra compromiso con los valores éticos; corresponde al componente gobierno y cultura; obtuvo un resultado del 83%. El resultado se fundamenta en el tono de la alta gerencia y la forma de transmitir los valores clave de la Compañía. Allí se identifican aspectos clave como la comunicación abierta y exenta de represalias. De igual forma, se tiene establecida la responsabilidad ante conductas inapropiadas e incumplimiento de valores clave por parte de los empleados y otros terceros.

Principio 6 – Analiza el contexto empresarial; corresponde al componente estrategia y objetivos; obtuvo un resultado del 83%. El resultado se fundamenta en el análisis interno realizado por la Compañía que puede afectar su capacidad para alcanzar la estrategia y los objetivos de negocio que incluyen el capital, las personas, los procesos y las tecnologías.

Principio 8 – Evalúa estrategias alternativas; corresponde al componente estrategia y objetivos; obtuvo un resultado del 80%. El resultado se fundamenta en la forma en que la Compañía evalúa las estrategias alternativas desde la perspectiva de la identificación y

comprensión de los riesgos y oportunidades potenciales de cada estrategia teniendo en cuenta el apetito al riesgo de la Compañía

Principio 12 - Prioriza los riesgos; corresponde al componente desempeño; obtuvo un resultado del 80%. El resultado se fundamenta en la forma que la Compañía prioriza los riesgos para dotar la toma de decisiones de información adecuada sobre las respuestas al riesgo y para optimizar la asignación de recursos

Principio 17 – Propone mejoras en gestión de riesgos empresariales; corresponde al componente revisión y monitoreo; obtuvo un resultado del 80%. El resultado se fundamente en la integración de las evaluaciones continuas en la práctica empresarial. Aspectos como nuevas tecnologías, deficiencias históricas, cambios organizacionales, apetito al riesgo, comparación con compañías similares; permiten cumplir este objetivo.

Por último, identificamos los principios con oportunidad de mejora que requieren de un tratamiento especial y un plan de acción a mediano plazo con las actividades a desarrollar, que permitan subir a la escala siguiente.

**Tabla 7 - Principios con oportunidad de mejora**

Principio	Componente	Calificación
15. Evalúa los cambios sustanciales	Revisión y monitoreo	67%
13. Implementar las respuestas al riesgo	Desempeño	70%
14. Desarrolla una visión a nivel de cartera	Desempeño	73%
18. Aprovecha la información y la tecnología	Información, comunicación y reporte	73%
10. Identifica riesgos	Desempeño	77%
2. Establece estructuras operativas	Gobierno y cultura	77%
11. Evalúa la gravedad de los riesgos	Desempeño	78%

Fuente: Elaboración propia

Principio 15 - Evalúa los cambios significativos; corresponde al componente revisión y monitoreo; obtuvo un resultado del 67%. De acuerdo con el resultado obtenido;



la Compañía al establecer la estrategia y los objetivos de negocio, y el desempeño anticipan muchos cambios, pero también debe ser consciente de la posibilidad de que se produzcan cambios sustanciales de mayor envergadura que puedan tener un efecto más pronunciado. Un cambio sustancial puede dar lugar a riesgos nuevos o cambiantes y afectar a las hipótesis clave que sustentan la estrategia. Las prácticas para identificar tales cambios deben incorporarse a las actividades de negocio y llevarse a cabo de manera continua.

Principio 13 – Implementar las respuestas al riesgo, que forma parte del componente de desempeño; obtuvo un resultado del 70%. De acuerdo con el resultado obtenido, la Compañía debe considerar la gravedad y priorización para todos los riesgos identificados, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocio asociados. Por último, los riesgos se deben enmarcar en las siguientes categorías: Aceptar, evitar, perseguir, reducir y compartir.

Principio 14 – Desarrolla una visión a nivel de cartera; corresponde al componente desempeño; obtuvo un resultado del 73%. El resultado se fundamenta en la necesidad de mejorar en obtener una visión de riesgos a nivel de entidad. Esta visión permite a la dirección y a la Junta Directiva considerar el tipo, la gravedad y las interdependencias de los riesgos y la forma en que estos pueden afectar el desempeño.

Principio 18 – Aprovecha la información y la tecnología; corresponde al componente información, comunicación y reporte; obtuvo un resultado del 73%. La Compañía debe mejorar la forma en que utiliza la información para anticiparse a situaciones que pueden obstaculizar la materialización de la estrategia y los objetivos de negocio. De igual forma la tecnología también puede ayudar a la Compañía a desarrollar actividades.

Principio 10 – Identifica riesgos; corresponde al componente desempeño; obtuvo un resultado del 77%. El resultado se fundamenta en la necesidad de que la Compañía identifique riesgos nuevos, emergentes, cambiantes para lograr la estrategia y los objetivos de negocio, de esta forma establecer un inventario de riesgos y posteriormente, confirmar que los riesgos existentes siguen siendo aplicables y relevantes.

Principio 2 – Establece estructuras operativas; corresponde al componente gobierno y cultura; obtuvo un resultado del 77%. El resultado se fundamenta en la necesidad de lograr el estado de madurez de como la dirección planifica, organiza y lleva a cabo la estrategia y los objetivos de negocio de acuerdo con la misión, visión y valores clave.

Principio 11 – Evalúa la gravedad de los riesgos; corresponde al componente desempeño; obtuvo un resultado del 78%. El resultado se fundamenta en el esfuerzo de la Compañía por identificar factores desencadenantes que pueden provocar una reevaluación de la gravedad del riesgo en caso necesario. Los cambios desencadenantes suelen ser los cambios en el contexto empresarial, pero también pueden deberse en cambios al apetito al riesgo.

## 8. Plan de intervención

El plan de intervención se realizará con base en los resultados de la encuesta y se enfocará en los principios categorizados con desempeño destacado y los principios con oportunidad de mejora. El plan de intervención será por cada componente que agrupa los principios.

### 8.1. Gobierno y cultura

En primer lugar, se encuentra el componente Gobierno y cultura. Aquí se identifica el principio 2 – Establece culturas operativas, principio 3 – Define la cultura deseada y el principio 4 – Demuestra compromiso con los valores éticos.

#### Ilustración 8 - Plan de intervención (Gobierno y cultura)



Fuente: Elaboración propia

Principio 2 – Establece estructuras operativas: En la Compañía la responsabilidad de evaluar la adecuada gestión de riesgos empresariales es de la Junta Directiva; los miembros cuentan con habilidades, conocimiento y experiencia necesaria para el tamaño de la Compañía. En este sentido tanto la administración como la Junta Directiva necesitan información suficiente sobre como ocurren los riesgos asociados a la estrategia de la Compañía.

Se propone la identificación de los riesgos asociados a la estrategia de la Compañía. Con base en la información asociada a la estrategia y las metas anuales; el

equipo de la Dirección de riesgos serán los encargados de aplicar la metodología con la que actualmente se administran los riesgos operativos a nivel de procesos con el apoyo de la administración para identificar los riesgos a nivel de estrategia. De igual forma, se incluirán los proyectos a nivel de Compañía con el fin de considerar nuevos riesgos y emergentes.

El resultado de la aplicación de la metodología de riesgos será el inventario de riesgos a nivel de estrategia. La Gestión de riesgo empresarial debe adaptarse a las capacidades de la Compañía, la administración evaluará regularmente el modelo operativo y la Junta Directiva efectuará la correspondiente supervisión en los tiempos que considere adecuados; se propone una revisión trimestral.

Principio 3 – Define la cultura deseada: La Compañía debe revisar los comportamientos deseados que caracterizan los valores de la Compañía y sus actitudes hacia el riesgo. Para ello deberá velar que los comportamientos y valores clave estén alineados con la estrategia y los objetivos de negocio.

El área de Desarrollo Humano Organizacional será la encargada de identificar los valores clave y comportamientos deseados de los empleados que estén alineados con la estrategia y los objetivos de negocio. De esta forma deberán crear políticas asociadas a generar un estilo de gestión participativo.

De igual forma el equipo de Presidencia con el apoyo de comunicaciones definirá un envío de comunicaciones periódicamente para todos los empleados en el cual se incluya el mensaje de que la gestión de riesgo hace parte de las responsabilidades diarias y es básica para el éxito; de igual forma se enviarán informes sobre el estado actual de riesgos en la Compañía.

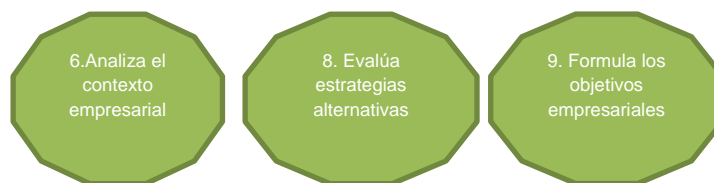
Principio 4 – Demuestra compromiso con los valores clave: La Compañía debe profundizar en la definición de objetivos de desempeño para cada una de las áreas en la Compañía; de esta forma el equipo de Presidencia luego de definir las metas a nivel Compañía; definirá con cada líder de área sus indicadores de desempeño, los cuales deben estar en línea con las metas a nivel Compañía. Luego de la aprobación por parte

de Presidencia se llevará un monitoreo mensual a su cumplimiento y con una periodicidad trimestral se llevará el resultado consolidado a la Junta Directiva.

## 8.2. Estrategia y objetivos

El siguiente componente es Estrategia y objetivos. Aquí se identifica el principio 6 – Analiza el contexto empresarial, el principio 8 – Evalúa estrategias alternativas y el principio 9 – Formula los objetivos empresariales.

### Ilustración 9 - Plan de intervención (Estrategia y objetivos)



Fuente: Elaboración propia

Principio 6 – Analiza el contexto empresarial: La Compañía deberá reforzar el análisis al entorno externo y las partes interesadas; adoptando por intermedio del área de riesgos de la Compañía los factores que son categorizados por el acrónimo PESTEL por sus siglas en inglés; que se refieren al análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal. El resultado de este análisis será presentado al Comité de Riesgos de forma anual o cuando las circunstancias lo ameriten.

Principio 8 – Evalúa estrategias alternativas: Actualmente la Compañía cuenta con unas metas estratégicas que se alinean a la misión y visión de la Compañía; y de igual forma al apetito de riesgos. Sin embargo; se debe formalizar el análisis de estrategias alternativas que incluyan los riesgos asociados y de esta forma identificar si cumplen con el perfil de riesgos de la Compañía. Dentro del ejercicio anual de establecimiento de metas y actualización de la estrategia, se deberá incluir los riesgos asociados para evaluar las estrategias alternativas.

Principio 9 – Formula los objetivos empresariales: La Compañía recientemente implementó el establecimiento de metas por cada área; las cuales deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la Compañía. De igual forma se estableció la creación de indicadores de medición para cada meta. Corresponderá al equipo de Presidencia estandarizar y formalizar el proceso de establecimiento de las metas y su respectivo seguimiento y monitoreo.

### 8.3. Desempeño

El siguiente componente es Desempeño. Aquí se identifica el Principio 10 – Identifica el riesgo, el principio 11 – Evalúa la gravedad del riesgo, el principio 12 – Prioriza riesgos, el Principio 13 – Implementa respuestas a los riesgos y el Principio 14 – Desarrolla una visión a nivel de cartera.

#### Ilustración 10 - Plan de intervención (Desempeño)



Fuente: Elaboración propia

Principio 10 – Identifica el riesgo: A partir de la definición de las metas establecidas por la alta gerencia en cumplimiento de la estrategia; el equipo de riesgos identificará los riesgos asociados, los riesgos emergentes y los riesgos cambiantes de acuerdo con el transcurrir de la estrategia. El resultado será un inventario de riesgos por categorías. Algunas categorías de riesgos pueden ser: riesgos financieros, comerciales, de cumplimiento; entre otros.

Principio 11 – Evalúa la gravedad del riesgo: Los riesgos identificados en el inventario de riesgos de la Compañía se evaluarán con base en la metodología utilizada por la función de riesgos con el fin de comprender su gravedad de cara a lograr la estrategia y los objetivos de negocio. Con base al mapa de calor definido entre riesgos inherente y

riesgo residual, la dirección decide los recursos y capacidades a utilizar para que el riesgo se mantenga dentro del apetito al riesgo de la Compañía.

Principio 12 – Prioriza riesgos: Con base en el resultado de los riesgos residuales y la importancia del objetivo de negocio correspondiente; el equipo de Presidencia priorizará los riesgos para dotar la toma decisiones de información adecuada sobre las respuestas al riesgo y para optimizar la asignación de recursos.

Principio 13 – Implementa respuestas a los riesgos: Con base en el listado de riesgos priorizados; el equipo de Presidencia seleccionará y dará una respuesta al riesgo. Allí se considera la gravedad y priorización del riesgo, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocio asociados. Las respuestas dadas ante el riesgo se enmarcan en las siguientes categorías. Aceptar, evitar, perseguir, reducir y compartir

Principio 14 – Desarrolla una visión a nivel de cartera: Este elemento de visión de cartera será incorporado en el principio 12; allí el equipo de Presidencia identificará los riesgos que son graves a nivel de entidad, así como los riesgos transaccionales y de procesamiento, que podrían generar efectos disruptivos en la entidad en su conjunto.

## 8.4. Revisión y monitoreo

El siguiente componente es Revisión y monitoreo. Aquí se identifica el Principio 15 – Evalúa los cambios sustanciales y el Principio 17 – Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.

### Ilustración 11 - Plan de intervención (Revisión y monitoreo)



Fuente: Elaboración propia

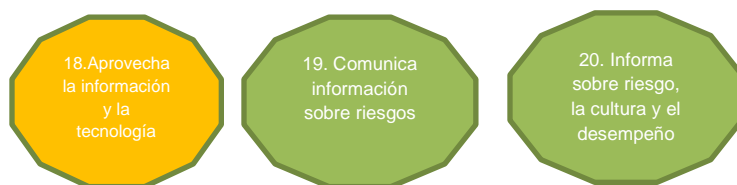
Principio 15 – Evalúa los cambios sustanciales: El equipo de Presidencia evaluará de forma semestral la evolución de los riesgos asociados al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio; allí se incorporará los cambios sustanciales a nivel interno y/o externo que generen nuevos riesgos o cambiantes que puedan afectar a las hipótesis clave que sustentan la estrategia.

Principio 17 – Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales: A través de la evaluación semestral de los riesgos asociados al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio; la Compañía tendrá la oportunidad de actualizar las practicas de gestión de riesgo empresarial; en áreas como: Nuevas tecnologías, deficiencias históricas, cambios organizacionales, apetito al riesgo, categorías de riesgo; entre otros.

## 8.5. Información, comunicación y reporte

El último componente es Información, comunicación y reporte. Aquí se identifica el Principio 18 – Aprovecha la información y la tecnología, el Principio 19 – Comunica información sobre riesgos y el Principio 20 – Informes sobre riesgos, la cultura y el desempeño.

### Ilustración 12 - Plan de intervención (Información, comunicación y reporte)



Fuente: Elaboración propia

Principio 18 – Aprovecha la información y la tecnología: El equipo de Presidencia con el apoyo del equipo de Tecnología e Innovación deberá incorporar nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas al interior o con la participación de terceras partes, que le permitan definir y realizar seguimiento continuo a los indicadores de la estrategia y de igual forma desarrollar nuevos análisis de datos con base en la información de la Compañía.



Principio 19 – Comunica información sobre riesgos: Dentro de los objetivos de desempeño de los empleados a cargo de los diferentes canales de comunicación se incluirán aquellos que se aseguren de que los métodos de comunicación funcionan; el equipo de Presidencia deberá evaluarlos periódicamente.

Principio 20 – Informes sobre riesgos, la cultura y el desempeño: El equipo de Presidencia tendrá la responsabilidad de elaborar y presentar información al personal de todos los niveles que permita comprender la trazabilidad entre la estrategia, los objetivos de negocio, el riesgo y el desempeño. De igual forma; la Junta Directiva deberá conocer el análisis de desempeño de la compañía; así como el impacto del riesgo potencial para cumplir dichos objetivos.

## 8.6. Cronograma de intervención

A continuación, se detallan las actividades planteadas para alcanzar un nivel de implementación mayor del modelo de gestión de riesgos COSO ERM. El proyecto está previsto para desarrollarse en 12 meses:

Actividades por desarrollar	Responsable	Tiempo del proyecto en meses (12 meses)											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Identificación de los riesgos asociados a la estrategia, riesgos emergentes y riesgos cambiantes	GR	█	█	█									
2. Creación de políticas asociadas a generar un estilo de gestión participativo hacia la administración del riesgo empresarial	GDHO	█	█										
3. Envío de información periódica para todos los empleados con el seguimiento de la gestión de riesgo empresarial	GM						█						



Actividades por desarrollar	Responsable	Tiempo del proyecto en meses (12 meses)											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compañía el desempeño de la Compañía													
17. Acompañamiento por parte de Gestión Humana en cada una de las etapas del proyecto en lo relacionado con gestión de cambio a los empleados	GDHO												

GR: Gestión de Riesgos  
 GDHO: Gestión de Desarrollo Humano Organizacional  
 GM: Gestión de Mercadeo  
 GPE: Gestión de Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

## 9.Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

### 9.1. Recomendaciones

La práctica de evaluación de riesgos cada vez es más vista en el contexto empresarial; hoy en día las circunstancias de incertidumbre en que vivimos ponen de manifiesto la necesidad de la aplicación de los modelos de evaluación de riesgos. Se recomienda aplicar el plan de actividades propuestas, con el fin de lograr en un periodo de 12 meses aproximadamente, un modelo de gestión de riesgo empresarial que le permita a la Compañía conocer sus riesgos a nivel de estrategia, de igual forma monitorear los riesgos emergentes y lo más importante; mejorar de forma sistemática su evaluación.

La información, comunicación y reporte a cada uno de los grupos de interés sobre los riesgos relacionados con la estrategia son parte del éxito de este modelo.

La recomendación final es estar al tanto de los cambios que se presenten a nivel de modelos con instituciones de reconocimiento a nivel global como ISO o COSO; con el fin de mantener actualizada esta metodología tan necesaria para la continuidad y sostenibilidad de las compañías.

## 9.2. Conclusiones

- La investigación da respuesta al problema planteado con base en los resultados obtenidos; ya que la propuesta de intervención mejora la gestión de riesgos empresariales de la Compañía.
- La Gestión eficiente de los riesgos estratégicos es el eje principal para la generación de valor de la Compañía; apalancando su competitividad de manera sostenible.
- Estos nuevos elementos le permitirán a la Junta Directiva realizar un seguimiento a la estrategia desde la perspectiva del riesgo asociado y conocer el nivel de riesgo por cambios sustanciales en la estrategia.
- A nivel general el componente de desempeño requiere mayores esfuerzos por parte de la Compañía para lograr mejores resultados en su gestión de riesgos empresariales. Allí se deberán incorporar los elementos e indicadores necesarios que permitan a la alta dirección conocer lo que se quiere gestionar.
- El rol de revisión juega un papel preponderante en la gestión de riesgos estratégicos; la Compañía deberá incorporar mecanismos de revisión de los riesgos y el desempeño para evaluar los cambios sustanciales dentro del modelo.
- La comunicación con el talento humano en un lenguaje sencillo hará parte de la cultura organizacional necesaria para tener un exitoso modelo de gestión de riesgos estratégicos.
- La incorporación de nuevos riesgos o emergentes a través de herramientas de análisis de datos en el modelo de gestión de riesgos estratégicos es necesaria.

- La revisión periódica al modelo de gestión de riesgos estratégicos hará parte del mejoramiento continuo.

## 10. Referencias

- Argaéz, C. C. (2019). Una visión retrospectiva de dos crisis financieras de los últimos cuarenta años en Colombia. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 82, 133-165.
- Aven, T. (2012). The risk concept - Historical and recent development trends. *Reliability Engineering and System Safety*, 99, 33-44.
- Cassidy, D., Larry, G., & others. (2001). *Developing a strategy to manage enterprisewide risk in higher education*. National Association of College and University Business Officers (NACUBO) and PricewaterhouseCoopers.
- Castañeda, L. F. (2018). *Banca en la sombra: derecho a la información como protección al consumidor inversionista en el caso de los pagarés-libranzas*. Bogotá: Universidad Libre.
- Castro, C. C. (2019). *Gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del Grupo Empresarial GRASCO bajo la norma ISO31000:2009*. Bogotá.
- Commission-COSO, C. o. (2017). *Gestión de riesgo empresarial - Integrando estrategia y desempeño*.
- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. COSO.
- COSO. (2017). *Gestión del riesgo empresarial, Integrando estrategia y desempeño, resumen ejecutivo*. Madrid: COSO.
- COSO. (2018). *Enterprise Risk Management - Integrating with strategy and performance*. New York: COSO.
- Dann Regional. (17 de Marzo de 2021). *Nuestra compañía*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/dannregional.com.co/dannte/home/nuestra-compania>
- Dann Regional, C. d. (2008-2019). *Informes de gestión*. Medellín.
- Dann Regional, C. d. (2016). *Informe de Gestión*. Medellín.
- Deloitte. (2018). *Global risk management survey, 11th edition*. New York: Deloitte press.

- Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana Salud Pública*, 7.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Luko, S. N. (2013). Risk Management Principles and Guidelines. *Quality Engineering*, 25, 451-454.
- Mejía, N. M. (2017). *Administración de Riesgos Empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: Universidad Eafit.
- Rojó Pérez, N. (2002). La investigación cualitativa. Aplicaciones en salud. *Revista cubana de salud pública*, 118.
- WEF, W. E. (2019). *The Global Risks Report 2020*. Ginebra: World Economic Forum.
- Zarate, C. G. (2013). *Flujos de capitales, choques externos y respuestas de política en países emergentes*. Bogotá: Banco de la República.

## A. Anexo. Formato de encuesta

A continuación, se incluye el formato de encuesta utilizado para realizar el trabajo de campo con el Presidente, Director Jurídico y Director de Riesgos.

<b>Componente I: Gobierno y cultura</b>	
<b>Principio 1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos</b>	
<b>ID</b>	
1	¿La Junta Directiva tiene la responsabilidad principal de la supervisión del riesgo?
2	Algunas Juntas Directivas delegan las responsabilidades en una comisión de la Junta Directiva; puede ser el Comité de Riesgos
3	Es habitual crear una declaración que defina las responsabilidades respectivas de la Junta Directiva y de la dirección
4	La Junta Directiva está bien posicionada para supervisar la gestión del riesgo empresarial a través de sus habilidades colectivas, su experiencia y sus conocimientos del negocio
5	La Junta Directiva, en general, debe ser independiente
<b>Principio 2. Establece estructuras operativas</b>	
6	<b>Planeación y ejecución de la estrategia</b>  La dirección planifica, organiza y lleva a cabo la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad de acuerdo con su misión, visión y valores clave. En consecuencia, la dirección necesita información sobre cómo ocurren los riesgos asociados a la estrategia en toda la entidad. Un ejemplo de un método comúnmente utilizado para recuperar tal información es delegar la responsabilidad a un Comité.



7	<p><b>Selección de miembros</b></p> <p>Los miembros de este comité son normalmente ejecutivos y altos directivos nombrados o elegidos por la dirección, y cada uno aporta sus habilidades, conocimiento y experiencia.</p>
<p><b>Principio 3. Define la cultura deseada</b></p>	
8	<p><b>Cultura y comportamiento deseados</b></p> <p>La cultura de una organización refleja sus valores, comportamientos y decisiones fundamentales. Las decisiones dependen a su vez de la información, juicios de valor, capacidades y experiencia disponibles. La cultura de una entidad influye en la forma en que la organización aplica este marco: Como identifica el riesgo, que tipos de riesgo acepta y como lo gestiona.</p>
9	<p><b>El juicio profesional</b></p> <p>El juicio profesional depende de las experiencias personales, el apetito al riesgo, las capacidades y el nivel de información disponible y el sesgo organizacional.</p>
10	<p><b>Influencia cultural</b></p> <p>La cultura de una organización afecta como se identifica, evalúa y responde al riesgo desde el momento en que se establece la estrategia hasta la ejecución y el desempeño.</p>
11	<p><b>Alineación de valores clave, toma de decisiones y comportamientos</b></p> <p>La capacidad de una organización para lograr con éxito la estrategia y los objetivos de negocio se verá obstaculizada cuando los comportamientos y decisiones de dicha organización no estén alineados con sus valores clave.</p>
12	<p><b>Evolución de la cultura</b></p> <p>Los cambios dentro de la organización y las influencias externas pueden hacer que la cultura de una entidad evolucione</p>

<b>Principio 4. Demuestra compromiso con los valores clave</b>	
13	<p><b>Trasladar los valores clave a toda la organización</b></p> <p>Comprender los valores clave de la entidad es fundamental para la gestión del riesgo empresarial y la forma en que los valores se comunican a través de la organización a menudo se describe el “el tono” que se marca en la organización.</p>
14	<p><b>Adopción de una cultura consciente del riesgo</b></p> <p>A través de las siguientes acciones una organización puede adoptar una cultura consiente de riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manteniendo un liderazgo fuerte</li> <li>- Empleando un estilo de dirección participativo</li> <li>- Asumiendo responsabilidades por todas las acciones realizadas</li> <li>- Alineando los comportamientos relacionados con el riesgo y la toma de decisiones con el desempeño</li> <li>- Integrando el riesgo en la toma de decisiones</li> <li>- Llevando a cabo conversaciones abiertas y honestas sobre los riesgos que afronta la entidad</li> <li>- Fomentar la conciencia del riesgo en toda la entidad</li> </ul>
15	<p><b>Refuerza la asunción de responsabilidades</b></p> <p>La Junta Directiva insta a la dirección general a que asuma la responsabilidad última de gestionar los riesgos a los que enfrenta la entidad y establecer las técnicas y capacidad de gestión del riesgo empresarial necesarias para respaldar la consecución de la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad.</p>
16	<p><b>Asunción de responsabilidades propias</b></p> <p>Los objetivos de desempeño recaen de manera descendente desde la Junta Directiva hacia el director general, la dirección y el resto de los empleados, y la evaluación de desempeño se lleva a cabo para cada uno de los niveles de la organización.</p>
17	<p><b>Mantener la comunicación abierta y exenta de represalias</b></p> <p>Es responsabilidad de la dirección cultivar una comunicación abierta y transparente sobre el riesgo y las expectativas de asunción de riesgos. La dirección ha de demostrar que el riesgo no es una cuestión que deba dejarse para la Junta Directiva.</p>

18	<p><b>Responder ante conductas inadecuadas e incumplimiento de los valores clave</b></p> <p>Una organización debe alinear los comportamientos y valores clave para ayudar a las personas a evitar cometer errores e identificar a potenciales delincuentes, ya sean individuos o grupos.</p>
<b>Principio 5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados</b>	
19	<p><b>Establecimiento y evaluación de competencias</b></p> <p>La Dirección, con la supervisión de la Junta Directiva, define los perfiles profesionales necesarios para lograr la estrategia y los objetivos de negocio.</p>
20	<p><b>Atraer, desarrollar y retener profesionales</b></p> <p>El compromiso permanente con las competencias se apoya en los procesos de gestión de los recursos humanos y se integra con ellos. El equipo de dirección, en sus diferentes niveles, establece la estructura y el proceso a seguir para atraer, desarrollar, tutelar, evaluar y retener el talento humano.</p>

**Componente II: Establecimiento de la estrategia y de los objetivos**

<b>Principio 6. Analiza el contexto empresarial</b>	
21	<p><b>El entorno externo y las partes interesadas</b></p> <p>El entorno externo comprende varios factores que pueden ser categorizados por el acrónimo PESTEL por sus siglas en inglés: Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal.</p>
22	<p><b>El entorno interno y las partes interesadas</b></p> <p>El entorno interno de una entidad es todo aquello dentro de la entidad que puede afectar a su capacidad para alcanzar la estrategia y los objetivos de negocio; las características a considerar son: El capital, las personas, los procesos y las tecnologías.</p>

<b>Principio 7. Define el apetito de riesgo</b>	
23	<p><b>Definición del apetito al riesgo</b></p> <p>La dirección y la Junta Directiva eligen un apetito al riesgo con un entendimiento y conocimiento de los pros y los contras que conlleva dicho apetito.</p>
24	<p><b>Términos cualitativos y cuantitativos</b></p> <p>Algunas entidades consideran el apetito al riesgo en términos cualitativos mientras que otras prefieren utilizar términos cuantitativos, centrándose en equilibrar crecimiento, rentabilidad y riesgo.</p>
25	<p><b>Parámetros estratégicos, parámetros financieros y parámetros operativos.</b></p> <p>Una organización puede considerar cualquier número de parámetros para ayudar a enmarcar su apetito al riesgo y proporcionar mayor precisión. Por ejemplo, la organización puede incluir: Parámetros estratégicos, parámetros financieros y parámetros operativos.</p>
<b>Principio 8. Evalúa estrategias alternativas</b>	
26	<p><b>Estrategias alternativas</b></p> <p>Al evaluar las estrategias alternativas, la organización busca identificar y comprender los riesgos y oportunidades potenciales de cada estrategia considerada, teniendo en cuenta el apetito al riesgo de la entidad.</p>
27	<p><b>Otras perspectivas para evaluar las estrategias alternativas</b></p> <p>Una parte de la gestión del riesgo empresarial incluye la evaluación de estrategias desde dos perspectivas diferentes; así: (1) la posibilidad de que la estrategia no se alinee con la misión, visión, valores clave de la entidad y el apetito al riesgo, y (2) las consecuencias resultantes de la estrategia elegida.</p>
<b>Principio 9. Establece objetivos de negocio</b>	
28	<p><b>Desarrollo de objetivos</b></p> <p>La organización desarrolla objetivos de negocio que son específicos, medibles u observables, alcanzables y relevantes.</p>

29	<p><b>Alineación de los objetivos de negocio con la estrategia</b></p> <p>Los objetivos de negocio proporcionan un vínculo con las prácticas de la entidad para apoyar la consecución de la estrategia. Por ejemplo, los objetivos de negocio pueden hacer referencia a: Desempeño financiero, aspiraciones de clientes, excelencia operativa, obligaciones de cumplimiento, aumentos de la eficiencia, liderazgo e innovación.</p>
30	<p><b>Establecimiento de metas</b></p> <p>La organización establece metas para realizar un seguimiento del desempeño de la entidad y favorecer la consecución de los objetivos de negocio.</p>

**Componente III: Desempeño**

<b>Principio 10. Identifica el riesgo</b>	
31	<p><b>Identificación de riesgos nuevos, emergentes y cambiantes</b></p> <p>La organización identifica riesgos nuevos, emergentes y cambiantes para lograr la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad. Realiza actividades de identificación de riesgos para, en primer lugar, establecer un inventario de riesgos y, posteriormente, confirmar que los riesgos existentes siguen siendo aplicables y relevantes.</p>
32	<p><b>Inventarios de riesgos</b></p> <p>Un inventario de riesgos es simplemente una lista o catálogo de los riesgos a los que se enfrenta la entidad. Dependiendo del número de riesgos individuales identificados, las organizaciones pueden estructurar el inventario de riesgos por categorías para proporcionar definiciones estándar sobre los diferentes riesgos. Algunas categorías de riesgos pueden ser: los riesgos financieros, los comerciales o los de cumplimiento</p>

<b>Principio 11. Evalúa la gravedad del riesgo</b>	
33	<p><b>Evaluación de la gravedad para lograr la estrategia y objetivos de negocio</b></p> <p>Los riesgos identificados en un inventario de riesgos de la entidad se evalúan con el fin de comprender su gravedad de cara a lograr la estrategia y los objetivos de negocio de una entidad. Las evaluaciones de riesgos dan información sobre la selección de las respuestas al riesgo. Dada la gravedad de los riesgos identificados, la dirección decide los recursos y capacidades a utilizar para que el riesgo se mantenga dentro del apetito al riesgo de la entidad.</p>
34	<p><b>Medidas para evaluar la gravedad del riesgo</b></p> <p>La dirección selecciona medidas para evaluar la gravedad del riesgo. En general, estas medidas se alinean con el tamaño, naturaleza, y complejidad de la entidad y su apetito al riesgo. También se pueden utilizar diferentes umbrales a distintos niveles de la entidad para la que se está evaluando un riesgo. Entre las medidas que se pueden utilizar se incluyen:</p> <p>Impacto: El resultado o efecto del riesgo                      Probabilidad: La posibilidad de que se materialice un riesgo. Esto puede expresarse en términos de probabilidad o frecuencia de ocurrencia</p>
35	<p><b>Riesgo inherente y riesgo residual</b></p> <p>Como parte de la evaluación de riesgos, la dirección tendrá en cuenta el riesgo inherente, el riesgo residual objetivo y el riesgo residual real.</p>
36	<p><b>Identificación de factores desencadenantes</b></p> <p>La organización se esfuerza por identificar los factores desencadenantes que provocarán una reevaluación de la gravedad del riesgo en caso necesario. Los factores desencadenantes suelen ser los cambios en el contexto empresarial, pero también pueden deberse a cambios en el apetito al riesgo, y sirven como indicadores de alerta temprana sobre los cambios en el apetito al riesgo.</p>
<b>Principio 12. Prioriza riesgos</b>	
37	<p><b>Priorizar los riesgos para la toma de decisiones</b></p> <p>Las organizaciones priorizan los riesgos para dotar la toma de decisiones de información adecuada sobre las respuestas al riesgo y para optimizar la asignación de recursos. La priorización de los riesgos, dada su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente y el apetito al riesgo de la entidad, ayudan a la dirección a la toma de decisiones.</p>

38	<p><b>Consideración del apetito al riesgo</b></p> <p>La dirección también debe comparar el apetito al riesgo al priorizar los riesgos. Los riesgos que dan lugar a que la entidad se acerque al apetito al riesgo para un objetivo de negocio específico suelen tener mayor prioridad.</p>
<p><b>Principio 13. Implementa respuestas ante los riesgos</b></p>	
39	<p><b>Consideración de gravedad y priorización</b></p> <p>Para todos los riesgos identificados, la dirección selecciona y da una respuesta al riesgo. La dirección considera la gravedad y priorización del riesgo, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocio asociados.</p>
40	<p><b>Categorías del riesgo</b></p> <p>Las respuestas dadas ante el riesgo se enmarcan en las siguientes categorías: Aceptar, evitar, perseguir, reducir y compartir</p>

<b>Principio 14. Desarrolla una visión a nivel de cartera</b>	
41	<p><b>Visión de riesgos a nivel de estrategia</b></p> <p>Una visión de cartera permite a la dirección y a la Junta Directiva considerar el tipo, la gravedad y las interdependencias de los riesgos y la forma en que estos pueden afectar el desempeño. A través de la visión de cartera, la organización identifica los riesgos que son graves a nivel de entidad. Entre ellos, se pueden incluir los riesgos que surgen a nivel de entidad, así como los riesgos transaccionales y de procesamiento, que podrían generar efectos disruptivos en la entidad en su conjunto</p>

#### Componente IV: Revisión y monitoreo

<b>Principio 15. Evalúa los cambios significativos</b>	
42	<p><b>Cambios sustanciales de mayor envergadura</b></p> <p>Por lo general, las organizaciones anticipan muchos cambios al establecer la estrategia y los objetivos de negocio, y el desempeño, pero también deben ser conscientes de la posibilidad de que se produzcan cambios sustanciales de mayor envergadura que puedan tener un efecto más pronunciado. Un cambio sustancial puede dar lugar a riesgos nuevos o cambiantes y afectar a las hipótesis clave que sustentan la estrategia. Las prácticas para identificar tales cambios deben incorporarse a las actividades de negocio y llevarse a cabo de manera continua. Muchas técnicas de gestión pueden identificar cambios sustanciales en el curso ordinario de la gestión del negocio.</p>
<b>Principio 16. Revisa el riesgo y el desempeño</b>	
43	<p>Gran parte de la atención que se presta a la gestión del riesgo empresarial se dirige a gestionar el riesgo, ya sea reduciendo el tipo y el nivel de riesgo a niveles aceptables o aprovechando adecuadamente las nuevas oportunidades a medida que surgen.</p>



<b>Principio 17. Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial</b>	
44	<p>Al integrar las evaluaciones continuas en sus prácticas empresariales, las organizaciones pueden actualizar sistemáticamente las mejoras potenciales de sus técnicas de gestión de riesgo empresarial; en áreas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Deficiencias históricas</li> <li>• Cambios organizativos</li> <li>• Apetito al riesgo</li> <li>• Categorías de riesgo</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Comparación con entidades análogas</li> <li>• Ritmo de cambio</li> </ul>

**Componente: Información, comunicación y reporte**

**Principio 18. Aprovecha la información y la tecnología**

45	<p><b>Anticipación de situaciones</b></p> <p>Las organizaciones utilizan la información para anticiparse a situaciones que pueden obstaculizar la materialización de la estrategia y los objetivos del negocio</p>
46	<p><b>La tecnología ayuda a desarrollar actividades</b></p> <p>La tecnología se asocia a menudo con los sistemas de información. Sin embargo, la tecnología a menudo implica algo más que el procesamiento y la presentación de información de datos; también puede ayudar a la organización a desarrollar actividades.</p>

**Principio 19. Comunica información sobre riesgos**

47	<p><b>Canales de comunicación</b></p> <p>Existen varios canales a disposición de la organización para comunicar datos e información sobre riesgos a partes interesadas internas y externas. Estos canales permiten a las organizaciones proporcionar información relevante para su uso en la toma de decisiones.</p>
----	--

48	<p><b>Responsabilidad de la Junta Directiva</b></p> <p>La responsabilidad de la Junta Directiva es supervisar y velar por que se adopten las medidas apropiadas para que la dirección pueda identificar, evaluar, priorizar y dar respuesta al riesgo.</p>
49	<p><b>Evaluación periódica de los métodos de comunicación</b></p> <p>Para asegurarse de que los métodos de comunicación funcionan, las organizaciones deben evaluarlos periódicamente. Esto se puede hacer estableciendo las expectativas de la gestión del riesgo empresarial en los objetivos de desempeño de los empleados y las evaluaciones periódicas posteriores de desempeño.</p>
<p><b>Principio 20. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño</b></p>	
50	<p><b>Elaboración y presentación de información</b></p> <p>La elaboración y presentación de información ayuda al personal de todos los niveles a comprender la relación entre riesgo, la cultura y desempeño y a mejorar la toma de decisiones de cara al establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio, el gobierno y las operaciones diarias.</p>
51	<p><b>Combinación de información</b></p> <p>Los informes combinan información cuantitativa y cualitativa sobre el riesgo, y la presentación puede variar desde tipologías bastante simples hasta más complejas, dependiendo del tamaño, tipo y complejidad de la entidad.</p>
52	<p><b>Trazabilidad entre la estrategia, los objetivos de negocio, el riesgo y el desempeño</b></p> <p>Existen varias maneras en que la dirección puede informar a la Junta Directiva, pero es fundamental que el enfoque utilizado en la presentación de informes sea la trazabilidad entre la estrategia, los objetivos de negocio, el riesgo y el desempeño. La presentación de informes a la Junta Directiva debe fomentar el análisis del desempeño de la entidad de cara a cumplir con la estrategia y los objetivos de negocio, así como el impacto del riesgo potencial para cumplir dichos objetivos.</p>