



## RESOLUCIÓN DE GERENCIA GENERAL N° 014 -GG-EMMSA-2018

Santa Anita, 09 de marzo de 2018

### VISTOS:

El Memorando N° 036-GPPE-EMMSA-2018 de fecha 09 de marzo de 2018, de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto y Estadística de EMMSA; y,

### CONSIDERANDO:

Que, la Empresa Municipal de Mercados S.A.- EMMSA; es una empresa de derecho privado, organizada bajo la forma de Sociedad Anónima, que tiene por objeto administrar, controlar, supervisar y dirigir los mercados mayoristas existentes en la provincia de Lima, y cuyas acciones y patrimonios son de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, gozando de autonomía económica y administrativa, siendo la empresa operadora del Gran Mercado mayorista de Lima;

Que, la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística de EMMSA, con Memorando N° 036-GPPE-EMMSA-2018 de fecha 09.03.2018, ha presentado para su aprobación el proyecto "Manual de Gestión de Riesgos de la Empresa Municipal de Mercados S.A - EMMSA 2018" en el marco de la Implementación del Sistema de Control Interno de la Empresa Municipal de Mercados EMMSA, elaborada con la participación de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Promoción Proyectos y Desarrollo, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística y la Gerencia de Asesoría Legal.

Que, la Ley N° 27785 (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica), tiene por objeto proponer al apropiado y oportuno ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar la correcta utilización y gestión de los recursos del Estado, el desarrollo idóneo de las funciones de los funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de las metas de las instituciones sujetas a control, disponiendo, que el control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente;

Que, mediante Ley N° 28716 (Ley de Control Interno de las Entidades del Estado), se establece a la Contraloría General de la Republica, dictar la normativa técnica de control que oriente a la efectiva implementación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación;

Que, mediante Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG de fecha 09.03.2018, se aprueba la "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", la cual debe ser aplicada por las entidades estatales de los diferentes sectores;

Que, por las razones expuestas precedentemente, es necesario aprobar el "Manual de Gestión de Riesgos de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA 2018" en el Marco de la Implementación del Sistema de Control Interno de EMMSA.

En uso de facultades conferidas a la Gerencia General y, con las visaciones de la de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Promoción Proyectos y Desarrollo, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística y la Gerencia de Asesoría Legal en el marco de sus respectivas competencias funcionales.

### SE RESUELVE:

**Artículo 1°.- APROBAR** el "Manual de Gestión de Riesgos de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA 2018".

**Artículo 2°.- NOTIFICAR** la presente Resolución a todas las Gerencias y Oficinas de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA.

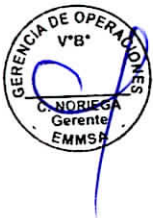




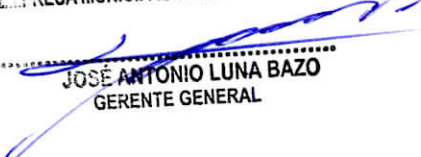
**Artículo 3°.- DISPONER** que la presente Resolución sea publicada en el Portal Web de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA.

**Artículo 4°.- DEROGAR** de todas las normas o disposiciones que se oponga a la Presente Resolución.

**REGISTRESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE**



EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A.

  
JOSE ANTONIO LUNA BAZO  
GERENTE GENERAL



**EMMSA**  
Empresa Municipal  
de Mercados S.A.

## MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

**EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A**

**EMMSA - 2018**





## PRESENTACIÓN

El presente documento se constituye en un instrumento de Gestión de la Empresa Municipal de Mercados S.A - EMMSA que le permita utilizar las metodología requerida para desarrollar el proceso de gestión de riesgos efectuado por los funcionarios y empleados de la entidad que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de la entidad identificando los eventos potenciales, permitiendo administrar el riesgo dentro de los limites aceptados, y proveyendo la seguridad razonable para la consecución de los objetivos de la empresa.

Para tal efecto el documento ha sido estructurado presentando un marco introductorio sobre la Gestión de Riesgos que comprende el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, y las técnicas utilizadas para la identificación de eventos. Se ha continuado con la caracterización de EMMSA en donde se han identificado su misión, visión, estructura organizativa, lineamientos y objetivos.

En una secuencia lógica se expone la definición general del sistema de control interno y dispositivos y avances de la implementación del sistema de Gestión Interno en EMMSA para posteriormente en los siguientes capítulos entrar en detalle de la identificación y evaluación de riesgos estratégicos, operativos y financieros y el proceso de planificación de la gestión de riesgos caracterizado en la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA.

El Marco Conceptual de Control Interno que establece la Contraloría General de la Republica determina lo siguiente:

- La necesidad que el Control Interno integra el desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que formen parte de los procesos regulares de trabajo y, al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.
- La necesidad que los objetivos del sistema de Control Interno correspondan y refieran a los macro propósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia, estratégica y operación.
- La necesidad de unificar que el Control Interno tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas.





Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy día es considerado como el punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno , tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como los centros de investigación.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ASPECTOS IMPORTANTES
COSO	ESTADOS UNIDOS	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización	Incluye la identificación de riesgos internos y externos asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y de la supervisión.
			Plantea la pirámide de componentes de control interrelacionados

Así el Modelo de Control Interno predominante es el COSO, dependerá del grado de desarrollo organizacional alcanzado por las entidades así como por los mecanismos de verificación o autoevaluación de los que disponga la entidad.

Lo que implica que las entidades con un desarrollo organizacional avanzado, poseerán mecanismos de retroalimentación que les permita verificar el grado de implementación de su Control Interno así como el resto de sus sistemas funcionales administrativos. Caso contrario las entidades tendrán serias dificultades para ejecutar su Control Interno.

En este sentido EMMSA cuenta con documentos de gestión que le permiten ejercer su proceso administrativo dentro de niveles aceptables entre los que destacan el Reglamento de Organización y Funciones Actualizado y en proceso de implementación, el Plan Estratégico Institucional 2015-2018, los Planes Operativos Anuales, Presupuestos Institucionales Anuales, A su vez con relación a la información que retroalimenta el sistema de gestión EMMSA tiene implementado el Sistema Integrado Administrativo Financiero Municipal – SAFIM el mismo que le permite contar con información veraz y oportuna.

La empresa determinando sus lineamientos y objetivos plantea estrategias y metas económicas financieras y operativas cuyo cumplimiento se encuentra sujeto a factores internos y externos positivos y negativos que han significado riesgos estratégicos, operativos, financieros para la entidad.



La metodología aplicada para el desarrollo del proceso de Gestión de Riesgos comprende tres pasos secuenciales.

- Identificación de los Riesgos de la entidad
- Evaluación de los Riesgos de la Entidad
- Planificación de los Riesgos

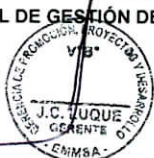
Los riesgos estratégicos se encuentran en función de la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la empresa, es decir de las estrategias empleadas para alcanzar los objetivos con los recursos utilizados. Los riesgos operativos son originados básicamente por insuficiencia de procesos, incapacidad de recursos humanos, fallas de tecnología y generado por factores externos imprevistos. Los riesgos financieros se encuentran relacionados el manejo de recursos financieros de la entidad siendo importantes el manejo de los excedentes de tesorería, los cronogramas ejecutados de pagos y el manejo de los recursos financieros sobre los bienes de la entidad.





## ÍNDICE

1.- OBJETIVO	6
2.- ALCANCE	6
3.- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RIESGO	6
3.1.-AMBIENTE INTERNO	6
3.1.1.-FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	6
3.1.2.-TOLERANCIA AL RIESGO	7
3.1.3.-INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	7
3.1.4.-COMPROMISO CON LA CAPACIDAD	8
3.1.5.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
3.1.6.-ASIGNACION DE AUTORIDAD RESPONSABLE	8
3.2.-ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	10
3.2.1.-TIPOS DE OBJETIVOS	11
3.2.2.-OBJETIVOS ESTRATEGICOS	11
3.2.3.-OBJETIVOS RELACIONADOS	11
3.2.4.-OBJETIVOS OPERATIVOS	12
3.2.5.-OBJETIVOS DE INFORMACION	12
3.2.6.-OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO	12
3.3.-IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	13
3.3.1.-EVENTOS EXTERNOS	13
3.3.2.-EVENTOS INTERNOS	14
3.4.-PRINCIPALES TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	15
4.-LA EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A.	15
4.1. OBJETO Y FUNCIONES	15
4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE EMMSA	17
4.3.- MISIÓN	19
4.4.- VISIÓN	19
4.5.- VALORES	19
5.- LINEAMINETS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	19
5.1.- LINEAMIENTOS	19
5.2.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS	20
5.2.1.- OBJETIVO GENERAL	20
5.2.2.- OBJETIVO PARCIAL 1	20
5.2.3.- OBJETIVO PARCIAL 2	21
5.2.4.- OBJETIVO PARCIAL 3	21
6.-SISTEMA DE CONTROL INTERNO	22
7.- IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	26
7.1.- IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICOS	28
7.1.1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS	28
7.1.2.- EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS	31
7.2.- IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	33
7.2.1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS	33
7.2.2.- EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS	37
7.3.- IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS	39
7.3.1.-IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS	39
7.3.2.- EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS	42
8.- PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	44
9.- CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	46
ANEXO 1	47
ANEXO 2	48





## MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A - EMMSA

### 1. OBJETIVO

Establecer la metodología para la administración de los riesgos identificados en la gestión integral y por procesos de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA, garantizando el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

### 2. ALCANCE

La metodología descrita en el presente manual, aplica a todos los procesos y contempla todos los riesgos asociados con la operación, prestación, y administración del servicio público según el diseño de la Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA.

### 3. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RIESGO

#### 3.1. AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno básicamente involucra a la filosofía de la gestión de riesgos, la tolerancia al riesgo, la integridad y valores éticos, el compromiso con la capacidad, la estructura organizacional y, la asignación de la autoridad responsable.

##### 3.1.1. FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La filosofía de la Gestión de Riesgos se define como un conjunto de valores y actitudes compartidas y relacionadas con la forma en que la entidad considera el riesgo en cada cosa que hace, desde la definición de la estrategia hasta las actividades del día a día.

Esta filosofía se refleja en políticas, comunicaciones orales y escritas, y en el proceso de toma de decisiones.

Cuando la filosofía se encuentra desarrollada, comprendida y adoptada en forma unívoca por todo el personal, la entidad está mucho mejor posicionada para reconocer y enfrentar el riesgo de manera eficiente.

Sin embargo, cuando la filosofía se encuentra bien desarrollada, es posible que ciertas diferencias culturales provoquen que la forma de administrar los riesgos no sea congruente en toda la entidad.



Algunos sectores o unidades pueden ser más conservadores que otros. En estos casos, es sumamente importante trabajar en forma conjunta para que estas diferentes “Subculturas” se conviertan en una sola.

### 3.1.2. TOLERANCIA AL RIESGO

Por su parte la tolerancia al riesgo es la “cantidad” de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor.

Este apetito es el reflejo de la filosofía de gestión de riesgos e influencia la forma en que la entidad opera.

Diferentes estrategias que una entidad aborde, exponen a diferentes niveles de riesgo, por lo que se debe elegir una estrategia consistente con el apetito al riesgo de la entidad.

En general las entidades comienzan considerando el apetito al riesgo de una forma “cualitativa”, utilizando categorías como “riesgo alto”, “riesgo medio” y “riesgo bajo”.

Cuando alcanzan un grado de madurez mayor, las entidades suelen cambiar este enfoque cualitativo por uno “cuantitativo”.



### 3.1.3. INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

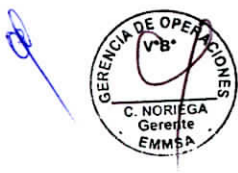
La integridad del personal en general y compromiso con los valores éticos influyen los criterios y juicios de valor, los cuales se traducen en estándares o comportamientos.

Como la buena reputación de una entidad es un activo muy valioso, estos estándares deben ir mucho más allá que el mero cumplimiento de la ley.

Los funcionarios deben estar de acuerdo con la idea que el comportamiento ético, es sinónimo de una buena gestión.

La integridad de la gerencia es un pre requisito para el comportamiento ético, dando el ejemplo para lograr la efectividad de la gestión.

Por lo que el establecimiento de valores éticos no es una tarea fácil, debido a que es necesario considerar a los diferentes actores – los empleados, los proveedores, los clientes, los competidores y el público en general -, y muchas veces lograr un adecuado balance de las inquietudes de cada parte que pueda resultar complejo o incluso frustrante debido a la disparidad de intereses.





### 3.1.4. COMPROMISO CON LA CAPACIDAD

El compromiso con la capacidad comprende el cumplimiento con las tareas asignadas, teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos definidos oportunamente.

Especificar qué tipo de capacidades deben tener los individuos, es decir que niveles de conocimientos y habilidades son requeridas para cada puesto en particular, los cuales están relacionados con el talento, el entrenamiento y la experiencia de cada uno de los individuos.

Es importante anotar que los niveles de conocimiento y habilidades requeridos dependen en una relación directamente proporcional del grado de juicio requerido para desarrollar la tarea, y en una relación inversamente proporcional del nivel de supervisión que tendrá la posición.

### 3.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este contexto, la estructura organizacional provee el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades.

Una estructura bien definida incluye áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como establecer adecuadas líneas de reporte.

La adecuación de la estructura organizacional depende en gran medida del tamaño de la entidad y de la naturaleza de sus actividades, ya que por lo general la estructura se crea con la idea de satisfacer sus necesidades específicas.

Lo importante aquí es que la estructura, sea cual fuere centralizada, descentralizada, matricial, organizada por unidades, o por geografía-, provea un marco adecuado para llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente.

### 3.1.6. ASIGNACION DE AUTORIDAD RESPONSABLE

Es el grado de iniciativa y criterio que se les permite aplicar a los individuos en una organización, así como los límites para sus decisiones.

Incluye la definición de líneas de reporte y de mecanismos de autorización para cada una de las actividades que deben ser llevadas a cabo.

El mayor desafío es delegar sólo hasta el punto requerido para poder cumplir los objetivos organizacionales.

Hay que estar absolutamente seguros que cada decisión está soportada por adecuadas prácticas de evaluación de riesgos, con el objeto de no enfrentar a la entidad con riesgos innecesarios o directamente con pérdidas potenciales. Otro desafío consiste en asegurarse que todo el personal comprende los objetivos organizacionales, y que toman todas sus decisiones pensando en dichos objetivos.





## AMBIENTE INTERNO

Grafico N° 1



### 3.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El Establecimiento de objetivos se da en función al plan estratégico de la organización dentro del contexto de la Visión y Misión a fin de que fluyan como cascada en toda la entidad.

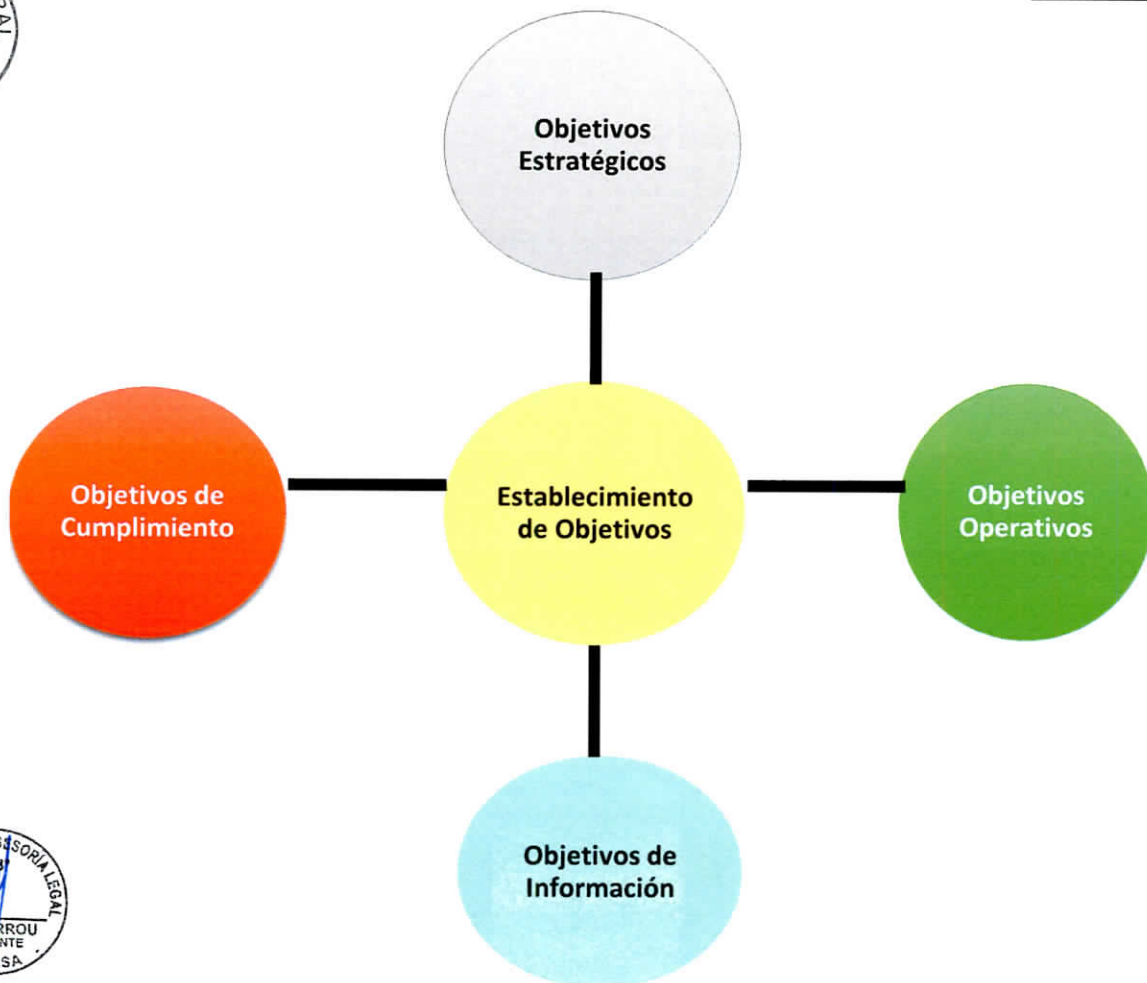
Es condición previa para la Identificación de Eventos, la Evaluación de Riesgos y las respuestas a ellos.

Tienen que plasmarse primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impidan su consecución y adoptar las medidas necesarias para gestionar dichos riesgos.

En este sentido los objetivos se fijan a nivel estratégico, estableciendo una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

#### ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Grafico N° 2



GERENCIA GENERAL  
V°B°  
J. A. LUNA B.  
GERENTE  
EMMSA

GERENCIA DE OPERACIONES  
V°B°  
C. NORIEGA  
Gerente  
EMM

GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS  
V°B°  
C. CHANDCHUMBI  
EMMSA

UNIDAD DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y CONTROL  
V°B°  
FLORES  
GERENTE  
EMMSA

GERENCIA DE ASesorIA LEGAL  
G. MARROU  
GERENTE  
EMMSA

GERENCIA DE PROMOCION Y PROTECCION  
V°B°  
J.C. LUQUE  
GERENTE  
EMMSA

### 3.2.1. TIPOS DE OBJETIVOS

- **Estratégicos:** Objetivos a alto nivel, alineados con la visión y misión de la entidad y dándole apoyo
- **Operativos:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

### 3.2.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Sea cual sea el término, como “misión”, “visión” o “finalidad”, es importante que la dirección- con la supervisión correspondiente – establezca la razón de ser de la entidad en términos generales y lo que se aspira a alcanzar.

La dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Aunque la misión y los objetivos estratégicos sean estables, la estrategia y los objetivos relacionados con ella son más dinámicos adecuándose mejor a las cambiantes condiciones internas y externas.

A medida que estas cambian, la estrategia y los objetivos conexos deben volver a situarse en línea con los objetivos estratégicos.

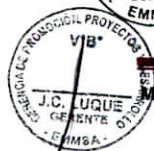


### 3.2.3. OBJETIVOS RELACIONADOS

Constituye un factor crítico de éxito establecer objetivos que apoyen a la estrategia seleccionada, correspondiente a todas las actividades de la entidad, y estén en línea con ella.

Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad esta posición de desarrollar objetivos globales, cuya consecución creará y conservará el valor.

Los Objetivos al nivel de la organización están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada hasta llegar a sub objetivos establecidos en las diversas actividades que se realizan





### 3.2.4. OBJETIVOS OPERATIVOS

- Los objetivos operativos proporcionan un punto de focalización para orientar la asignación de recursos.
- Están relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización (RRHH, finanzas, logística, etc...)
- Los Objetivos operativos deben vincularse a sub objetivos que deben orientarse a mejorar la eficacia y eficiencia mediante la movilización de la organización hacia sus metas finales (Con desempeño y calidad).
- Desarrollados desde las gerencias operativas se canalizan al personal dentro de cada área de la organización.

### 3.2.5. OBJETIVOS DE INFORMACION

Son los objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa).

Una información fiable proporcionada a la dirección datos seguros y completos, adecuados para la finalidad estratégica.

Presta apoyo en la toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimientos de la entidad.

Como ejemplos pueden ser los resultados de campañas realizadas o sobre satisfacción de clientes y empleados, los informes diarios, entre otros.

La información también se relaciona con los documentos para difusión externa, como estados financieros y notas de detalle, comentarios y análisis de la dirección e informes presentados a entidades reguladoras.

### 3.2.6. OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO

Las entidades deben llevar a cabo sus actividades y a menudo acciones concretas de acuerdo a leyes y normas relevantes.

Estos requisitos pueden referirse al medio ambiente, bienestar de los empleados, desenvolvimiento con los ciudadanos o precios e impuestos.

Las leyes y normas aplicables establecen pautas mínimas de conducta, que la entidad integra en sus objetivos de cumplimiento.

Por ejemplo, las normas sobre higiene y salud laboral hacen que una empresa defina unos de sus objetivos como empaquetar y etiquetar a todos los productos químicos según normativa.

El historial del cumplimiento de una entidad puede afectar de modo significativo – positiva o negativamente – a su reputación en la comunidad.

### 3.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectaran a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Quando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Se presentan eventos externos y eventos internos, los primeros nos permiten distinguir entre amenazas y oportunidades, y los segundos nos permiten distinguir entre debilidades y fortalezas.

#### 3.3.1. EVENTOS EXTERNOS

- a) Sociales
- b) Relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos y servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.
- c) Económicos
- d) Eventos talos como los cambios de precios, la disponibilidad de capital o unas menores barreras a la entrada de la competencia, que generan mayores o menores costes de capital y competidores nuevos.
- e) Políticos





- f) Incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y normas, que provocan, por ejemplo, nuevas restricciones o aperturas en los accesos a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.
- g) Tecnológicos
- h) Relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costes de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.
- i) Ecológicos / Medioambientales
- j) Incluyen las inundaciones, incendios y terremotos que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.

### 3.3.2. EVENTOS INTERNOS

- a) Infraestructura
- b) Eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención a clientes reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.
- c) Personal
- d) Eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas de personal disponible o monetario, daños de imagen y paros en la producción.
- e) Procesos.
- f) Eventos como la modificación de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de los cambios, los errores en su ejecución y la externalización de entregas al cliente con un control insuficiente, provocan pérdidas de cuota de mercado, ineficiencias e insatisfacción y pérdidas de clientes.
- g) Tecnología
- h) Eventos como el aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, los fallos de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.





### 3.4. PRINCIPALES TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Las técnicas más utilizadas para la identificación de los eventos son las siguientes:

- a) Inventarios de Eventos
- b) Análisis Interno
- c) Dispositivos de escala o umbral
- d) Talleres de trabajo y entrevistas
- e) Análisis del flujo del proceso
- f) Indicadores de eventos importantes
- g) Metodologías para datos de eventos con pérdidas

## 4. LA EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A

La Empresa Municipal de Mercados S.A. - "EMMSA", tiene por objeto dedicarse a la administración, control, supervisión y dirección de los mercados públicos, sean estos mayoristas o minoristas, existentes en la Provincia de Lima; promocionar y participar en la construcción de nuevos mercados con la finalidad que se garantice el abastecimiento de productos alimenticios en general para la ciudad de Lima, asimismo; la sociedad podrá normar los regímenes internos de la administración de cada uno de estos mercados, conceder el uso de sus instalaciones y otorgar los contratos de concesión respectivos, fijar las obligaciones y derechos de los concesionarios, fijar el régimen compensatorio por tales concesiones y demás asuntos conexos y/o afines con los entes enunciados.

### 4.1. OBJETO Y FUNCIONES

La Empresa Municipal de Mercados S.A. "EMMSA" tiene por objeto dedicarse a la administración, control, supervisión y dirección de los mercados públicos, sean estos mayoristas o minoristas, existentes en la Provincia de Lima; promocionar y participar en la construcción de nuevos mercados con la finalidad que se garantice el abastecimiento de productos alimenticios en general para la ciudad de Lima; asimismo, la sociedad podrá normar los regímenes internos de administración de cada uno de estos mercados, conceder el uso de sus instalaciones y otorgar los contratos de concesión respectivos, fijar las obligaciones y derechos de los concesionarios, fijar el régimen compensatorio por tales concesiones y demás asuntos conexos y/o afines con los entes enunciados.



Sus funciones son las siguientes:

- Administrar los mercados a su cargo, pudiendo ejecutar y coordinar acciones en el entorno de influencia de los mismos a efecto de atender la salubridad, eliminación de residuos sólidos, limpieza, iluminación, tránsito de vehículos, vigilancia, seguridad y otras acciones que propendan a un mejor funcionamiento de cada uno de ellos, pudiendo contratar estudios técnicos, servicios y obras con terceros, celebrar convenios que fueran necesarios con la Municipalidad Metropolitana de Lima y otras entidades u organismos públicos y privados.
- Proyectar, construir, administrar y actuar como ente supervisor de los nuevos mercados en la ciudad de Lima, previo convenio con la Municipalidad Metropolitana de Lima. Asimismo, participar en la conducción de concursos y/o licitaciones públicas por encargo de la Municipalidad Metropolitana de Lima, sean éstos de proyectos integrales u otros, para el otorgamiento de la concesión y explotación de nuevos mercados.
- Apoyar, a través de sistemas de asesoría y/o consultoría, la construcción de mercados en las principales ciudades del país, así como asesorar y apoyar a los entes que constituyan los municipios respectivos para administrar dichos mercados, incluso participando en dicha administración durante un determinado período de tiempo, previo convenio en cada caso, con el municipio correspondiente.
- Normar el comercio mayorista de productos alimenticios en general en la provincia de Lima.



La actividad empresarial de EMMSA, en el aspecto operativo, está referida a la administración del Gran Mercado Mayorista de Lima, otorgando en concesión los puestos de comercialización a nivel mayorista y asegurando los servicios básicos y el mantenimiento al interior de dicho mercado, para garantizar el abastecimiento de alimentos, los 365 días del año, a la población de Lima Metropolitana, de su área de influencia y de otras poblaciones bajo la modalidad de reexpedición de productos.

Además siendo EMMSA Unidad Ejecutora del Proyecto “Ampliación y Remodelación del Gran Mercado Mayorista de Lima”, la empresa se encuentra abocada a cumplir con el compromiso de ejecutar la construcción del Gran Mercado Mayorista de Lima.



## 4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE EMMSA

La organización de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA se sustenta en el Reglamento de Organización y Funciones –ROF por Acuerdo de Directorio N° 038-2015 de la Sesión de Directorio N° 548.

En consecuencia de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) la estructura orgánica general de EMMSA está integrada de la siguiente manera:

### 1. ORGANO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Junta General de Accionistas  
Directorio  
Gerente General

### 2. ÓRGANO DE CONTROL:

Órgano de Control Institucional

### 3. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO:

**Gerencia de Asesoría Legal**  
**Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Estadística**  
Sub Gerencia de Planeamiento  
Sub Gerencia de Presupuesto  
Sub Gerencia de Estadística

### 4. ÓRGANOS DE APOYO:

**Gerencia e Administración y Finanzas**  
Sub Gerencia de Contabilidad  
Sub Gerencia de Informática  
Sub Gerencia de Tesorería  
Sub Gerencia de Logística  
Sub Gerencia de Recursos Humanos

### 5. ÓRGANOS DE LÍNEA:

**Gerencia de Promoción, Proyectos y Desarrollo**  
Sub Gerencia de Promoción  
Sub Gerencia de Proyectos  
Sub Gerencia de Desarrollo

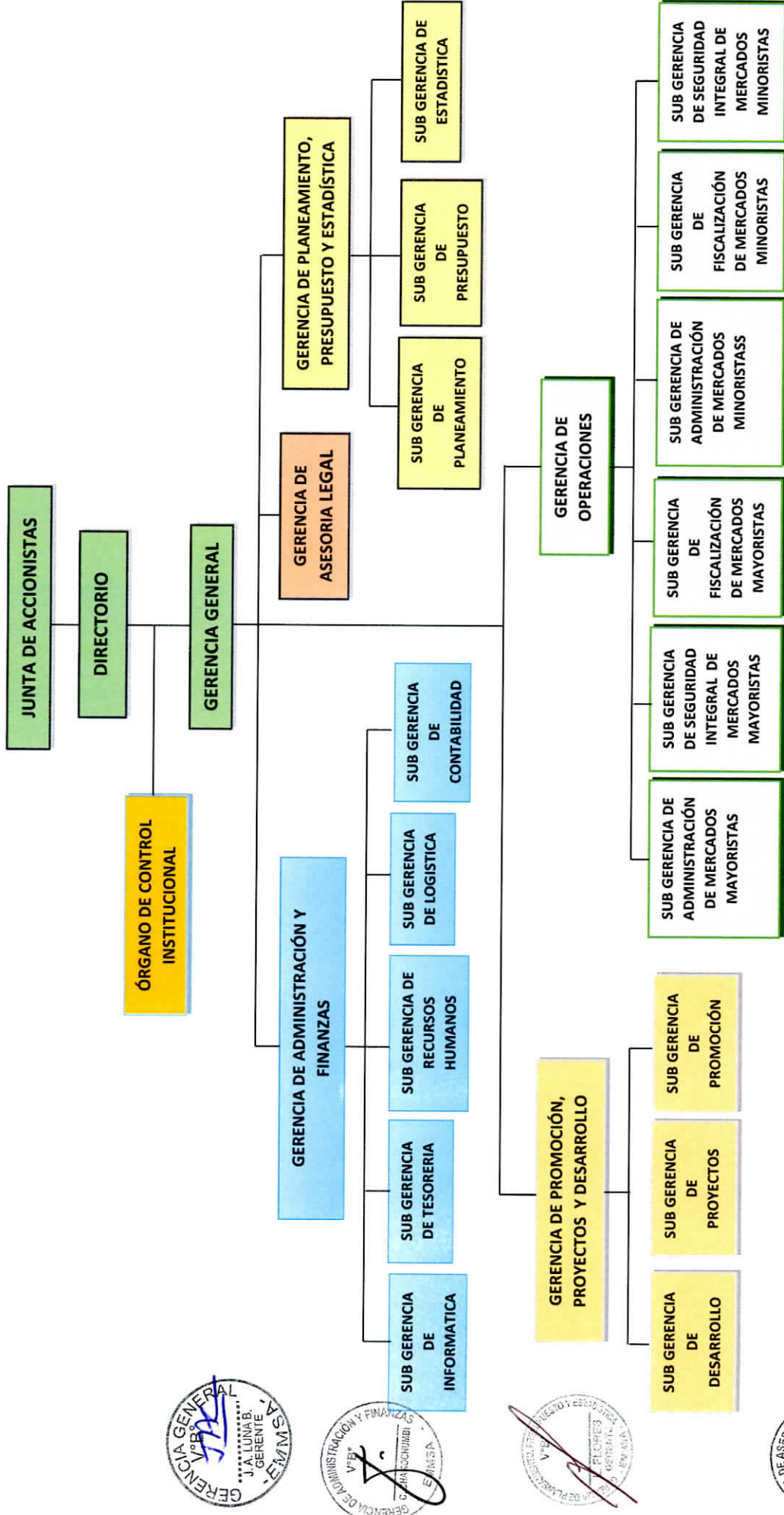
### Gerencia de Operaciones

Sub Gerencia de Administración de Mercados Mayoristas  
Sub Gerencia de Seguridad Integral de Mercados Mayoristas  
Sub Gerencia de Fiscalización de Mercados Mayoristas  
Sub Gerencia de Mercados Minoristas  
Sub Gerencia de Seguridad Integral de Mercados Minoristas  
Sub Gerencia de Fiscalización de Mercados Minoristas





**ORGANIGRAMA EMMSA**



#### 4.3. MISIÓN

Operar eficiente y sostenible el sistema de comercialización mayorista de alimentos de Lima Metropolitana, a través del Gran Mercado Mayorista de Lima, integrando al mayor número de agentes del comercio mayorista de alimentos perecibles, con el mayor valor agregado posible, en condiciones de calidad, inocuidad y seguridad; y aportando a la adecuada formación de precios; en un marco de innovación, desarrollo tecnológico y permanente mejora y modernización.

#### 4.4. VISIÓN

Constituirse en el mercado mayorista modelo, referente principal del comercio mayorista de alimentos de Lima Metropolitana, contribuyendo a la integración virtuosa entre productores, comerciantes y consumidores para garantizar la seguridad alimentaria de la población y aportar al crecimiento y desarrollo de la culinaria peruana.

#### 4.5. VALORES

Los valores son aspectos importantes que deben tener los trabajadores para que las actividades en la empresa se desarrollen en las mejores condiciones para el logro de los objetivos institucionales.

• <b>Vocación de Servicio</b>	• <b>Trabajo en equipo</b>
• <b>Eficiencia operativa</b>	• <b>Innovación</b>
• <b>Puntualidad</b>	• <b>Tolerancia</b>
• <b>Compromiso e identificación</b>	• <b>Lealtad</b>
• <b>Honestidad</b>	• <b>Disciplina</b>

### 5. LINEAMINETOS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

#### 5.1. LINEAMIENTOS

- Fortalecer la capacidad financiera y operativa de la empresa para desarrollar sus funciones de manera óptima en la administración del Gran Mercado Mayorista de Lima y desarrollo del Proyecto en ejecución de ampliación y remodelación del GMML al ser EMMSA la Unidad Ejecutora encargada por la Municipalidad Metropolitana de Lima.



- Elaborar estudios sobre el comercio mayorista de productos alimenticios agrícolas perecederos en Lima Metropolitana y el Callao con estadísticas actualizadas y análisis que permitan difundir y propiciar su conocimiento e importancia para el desarrollo.
- Racionalizar el uso y aplicación de los recursos de la empresa dentro del marco de una política de austeridad y racionalidad del gasto.
- Optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa ciñéndose al cumplimiento de una planificación concordante con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Implementar actividades de capacitación para el personal administrativo y operativo de las distintas áreas, con la finalidad de lograr mayores niveles de especialización y actualización en beneficio del desarrollo de la empresa.
- Mejorar las relaciones institucionales de la Empresa con las diferentes agrupaciones existentes en el Gran Mercado Mayorista de Lima y entorno a los mercados de alimentos en Lima Metropolitana.



## 5.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### 5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Constituir a EMMSA como una empresa de liderazgo dentro en la Corporación Municipal y en el ámbito del mercado de alimentos agrícolas fortaleciéndose institucionalmente en el mediano plazo mediante un desarrollo de su capacidad operativa, administrativa, económica y financiera.

### 5.2.2. OBJETIVO PARCIAL 1

Optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa para su normal desarrollo dentro del mediano plazo.

- **Objetivo Especifico 1**

Desarrollar una planificación económica y financiera de la empresa para viabilizar su proceso de crecimiento y desarrollo dentro del mediano plazo.





- **Objetivo Especifico 2**

Definir y ejecutar la alternativa que permita a EMMSA solucionar su situación financiera patrimonial.

- **Objetivo Especifico 3**

Mejorar los sistemas de cobranzas a los concesionarios de puestos e ingresos financieros por garitas del Gran Mercado Mayorista de Lima.

### 5.2.3. OBJETIVO PARCIAL 2

Incrementar el nivel de productividad del trabajador operativo y administrativo de la empresa.

- **Objetivo Especifico 1**

Planificar y ejecutar programas de capacitación especializada en las actividades inherentes a la administración y operatividad del Gran Mercado Mayorista de Lima.

- **Objetivo Especifico 2**

Coadyuvar hacia el bienestar económico y laboral del trabajador para elevar su nivel de productividad.

### 5.2.4. OBJETIVO PARCIAL 3

Difundir y promover el desarrollo del abastecimiento y comercialización en Lima Metropolitana.

- **Objetivo Especifico 1**

Desarrollar un sistema de información estadística del Mercados de productos agro alimentarios de Lima Metropolitana.

- **Objetivo Especifico 2**

Difundir publicaciones de la información estadísticas del flujo del volumen y precios de los productos que ingresan al Gran Mercado Mayorista de Lima.



- **Objetivo Especifico 3**

Programar y ejecutar foros y seminarios con los agentes del comercio mayorista de alimentos sobre tópicos la operatividad de Mercados Mayoristas de alimentos, abastecimiento, comercialización y sistemas de distribución de productos.

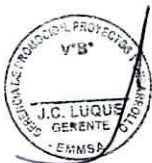
## 6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

Los beneficios de la aplicación de Control Internos son los siguientes:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados





Las fases de Implementación de Control Interno son definidas en Planificación, Ejecución y Evaluación, tal como se detalla a continuación:

- **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

- **Ejecución**

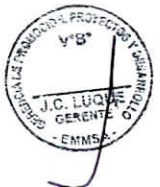
Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

- **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. La Contraloría General de la República es responsable de la evaluación del sistema de Control Interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución, a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

Con la dación de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, se atribuyó a la Contraloría General de la República dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implementación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, y su respectiva evaluación. Las





normas contenidas y aquellas que emita la Contraloría General de la Republica, son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades a que se refiere el artículo 3° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, las mismas que son aplicadas por los órganos y personal de la Administración Institucional, así como por Órgano de Control Institucional, conforme a su correspondiente ámbito de competencia.

Lo dispuesto en la Ley N° 27785, se emite la Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG, que aprobó la “Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”, el Sistema de Control Interno se desarrolla, en cumplimiento de su conjunto de acciones, actividades, políticas, normas, planes y procedimientos, incluyendo el entorno y actitudes que desarrollan la Alta Dirección y el potencial humano institucional, diseñadas y organizadas por la entidad para ofrecer seguridad sobre el logro de los objetivos institucionales, así como coadyuvar a administrar los riesgos que las afecten mediante R.C. N° 149-2016-CG, se aprobó la Directiva N° 013-2016- CG/GPROD. “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, en el que se regula el modelo y los plazos, así como la medición del nivel de madurez en la implementación del Sistema de Control Interno.

Sobre esta base regulatoria y normativa, el Comité de Riesgos, en cumplimiento a sus competencia exclusivas, compartidas y delegadas, presento el “Plan de Gestión de Riesgos en el marco de la Implementación del Sistema de Control Interno”, que Coadyuvará a definir acciones de respuesta ante eventos que puedan impactar en forma negativa en el logro de los objetivos institucionales.

La Gestión de Riesgos uno de los componentes del sistema de gestión integrado COSO-ERM, se fundamenta en los elementos del componente ambiente de control y trata los riesgos relacionados con los objetivos institucionales y sus procesos, con el fin de potenciar la Misión y Visión Institucional. Basados en que una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación temprana y tratamiento de estos riesgos, su implementación debe enfocarse a agregar el máximo valor sostenible a los procesos de la entidad, mediante la introducción de una visión compartida de aquellos factores que pueden afectar negativamente y las acciones que se deben emprender para manejarlos si llegaran a materializarse, de esta forma, se aumenta la posibilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos institucionales.



Es así que la gestión de riesgos es un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleva a cabo en toda institución y en su aplicación trata técnicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras. Por esta razón, se deberá integrar dentro de la cultura organizacional, a través de una política y programa dirigido por la Alta Dirección que clarifiquen las responsabilidades en toda entidad, de tal forma que cada servidor de un órgano de línea técnica normativo – asistencial y/o administrativo, involucre la gestión de riesgos como una de sus actividades habituales.

En virtud la Alta Dirección de EMMSA, ha desarrollado una serie de acciones en el marco de la implementación del Sistema de Control Interno, específicamente lo siguiente:

- a) Acta de Compromiso de la Alta Dirección para la Implementación del Control Interno del 07 de abril de 2015.
- b) Acta de Compromiso de la Alta Dirección y Gerentes de la Empresa Municipal de Mercados S.A – EMMSA, para la Implementación del Control Interno, del 14 de abril de 2015.
- c) Comité de Control Interno de la Empresa Municipal de Mercados S.A- EMMSA, mediante Resolución de Gerencia General N° 080- 2013- EMMSA, de fecha 10 de setiembre de 2013.
- d) Conformación del Comité de Riesgos de la Empresa Municipal de Mercados S.A - EMMSA, mediante Resolución Gerencia General
- e) Aprobación del Plan de Trabajo de Sistema de Control Interno de la Empresa Municipal de Mercados S.A - EMMSA, de fecha 21 de julio del 2015.
- f) Acta de Compromiso de la Alta Dirección y Gerentes de la Empresa Municipal de Mercados S.A - EMMSA, para continuar con la implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno en EMMSA.
- g) Conformación del Comité de Seguridad y Salud en el trabajo, mediante Resolución N° 062-GG-EMMSA-2015, de fecha 17 de noviembre de 2015.
- h) Aprobación del Plan de Gestión de Riesgo de la Empresa Municipal de Mercados S.A Resolución de Gerencia General N° 65-GG-EMMSA-2017.





Teniendo en consideración tales documentos, de la Empresa Municipal de Mercados – EMMSA, considero necesario promover e impulsar el establecimiento diseño y organización de un adecuado sistema y estructura de Gestión de Riesgos, el mismo que no solo constituye una obligación legal de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la República previamente citadas, sino que resulta prioritario para la buena marcha de los propósitos funcionales y operativos, siendo ello concordante con el reconocido por la doctrina y experiencia plasmadas en el informe COSO, que define al Control Interno como el proceso integral y continuo efectuado por la dirección, gerencia y personal de la Entidad para proporcionar la seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías siguientes:

- Eficiencia, eficacia, transparencia, economía y calidad de los servicios y operaciones.
- Cautela y salvaguarda de los recursos y bienes
- Conformidad de normas y regulaciones aplicables
- Confiabilidad y oportunidad de la información financiera y de gestión
- Practica de valores institucionales y rendición de cuentas



Mediante la implementación de los cinco componentes del Sistema de Control Interno:

1. Ambiente Interno
2. Evaluación del Riesgo (identificación, valoración, mitigación y gestión de los riesgos)
3. Actividades de Control
4. Sistemas de Información y Comunicación
5. Seguimiento



## 7. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

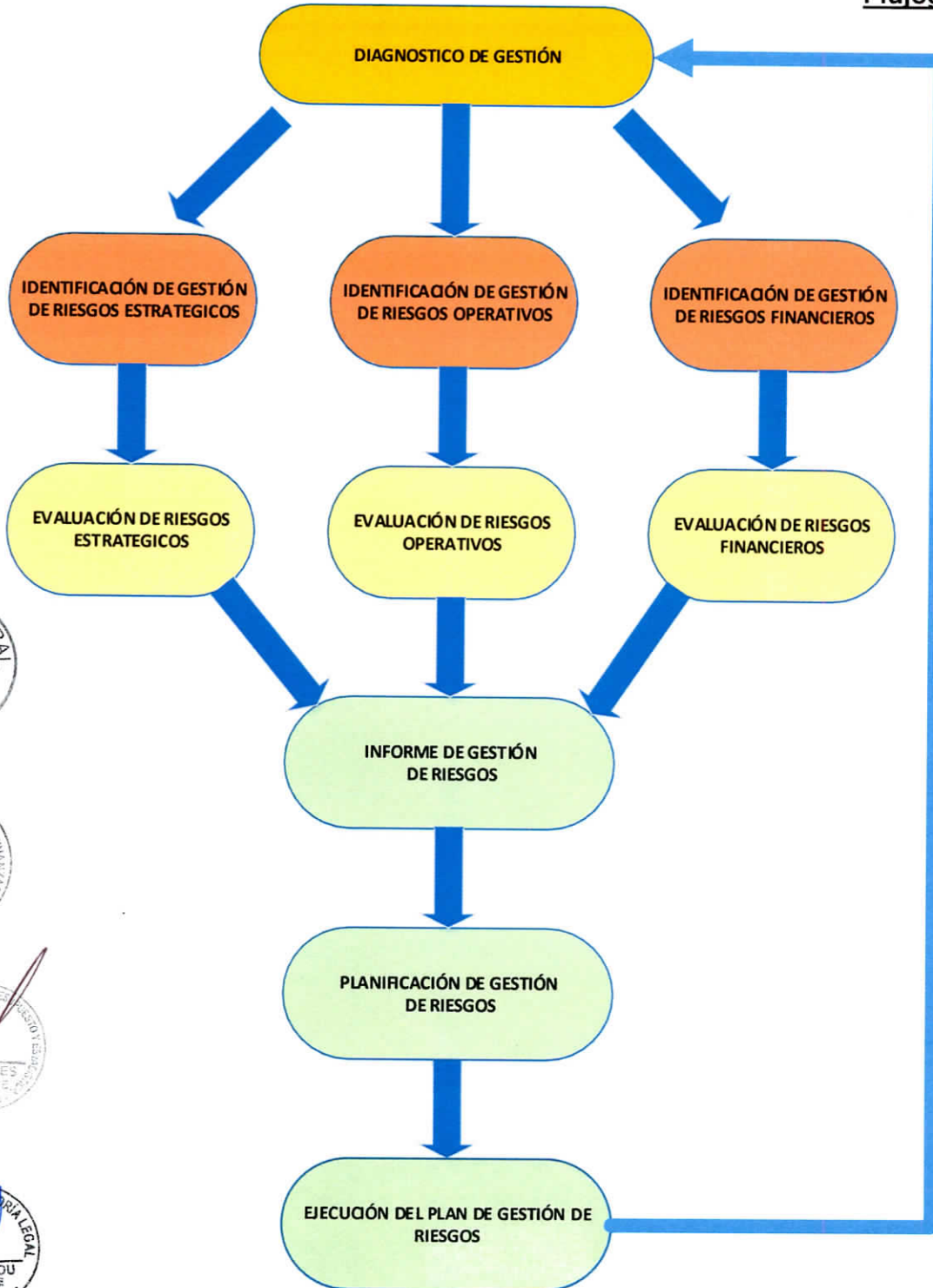
Se efectúa un diagnóstico de Gestión, lo que nos permite identificar los riesgos estratégicos, operativos y financieros y luego proceder a su evaluación, cuyo resultado nos permite ajustar la planificación del riesgo periódicamente.

- Ver Flujoograma N° 1 (Ciclo de Gestión de Riesgos).



**CICLO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS**

**Flujograma N° 1**



GERENCIA GENERAL  
 VºBº  
 J.A. LUNA B.  
 GERENTE  
 EMMSA

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
 VºBº  
 C. CHACUMBI  
 GERENTE  
 EMMSA

GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y CONTROL  
 VºBº  
 CPES  
 GERENTE  
 EMMSA

GERENCIA DE ASESORIA LEGAL  
 VºBº  
 G. MARROU  
 GERENTE  
 EMMSA

GERENCIA DE OPERACIONES  
 VºBº  
 C. NORIEGA  
 Gerente  
 EMMSA

GERENCIA DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD  
 VºBº  
 J.C. LUQUE  
 GERENTE  
 EMMSA



## 7.1 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICOS

En sentido general el riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital ante las acciones adversas de los negocios producto de la aplicación de las decisiones. Este riesgo es una función de la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la empresa, las estrategias desarrolladas para alcanzar los objetivos, los recursos utilizados para cumplir con estos objetivos así como la calidad de su ejecución.

### 7.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS

Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Ata Dirección.

Los factores de riesgo estratégico identificados en EMMSA son los siguientes:

- Planes Estratégicos Alineados
- Presupuesto Institucional
- Programación Financiera
- Estructura de la Organización Actualizada

#### 1. PLANES ESTRATÉGICOS ALINEADOS

Los Planes Estratégicos institucionales deben estar alineados a los lineamientos de la empresa, alineados con las unidades orgánicas, procesos y recursos humanos que permitan cumplir con las objetivos y metas establecidas, por lo que es importante que el Plan Estratégico Institucional se encuentre con alineamiento sin sesgos significativos.

#### 2. PRESUPUESTOS INSTITUCIONALES

El presupuesto constituye el instrumento de gestión de la entidad para el logro de resultados a favor de una población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura de eficacia y eficiencia.

En el presupuesto se definen la cuantificación, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante un año fiscal determinándose los ingresos que financian los gastos bajo condición de equilibrio presupuestal.



### 3. PROGRAMACIÓN FINANCIERA

La programación financiera de los estados financieros básicos de la empresa que son el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, y el Flujo de Caja constituyen un factor relevante para el desarrollo de la gestión de la empresa debiendo ser programados dentro de mínimos niveles de riesgo por lo que implica un factor de riesgo de trascendencia.



### 4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ACTUALIZADA

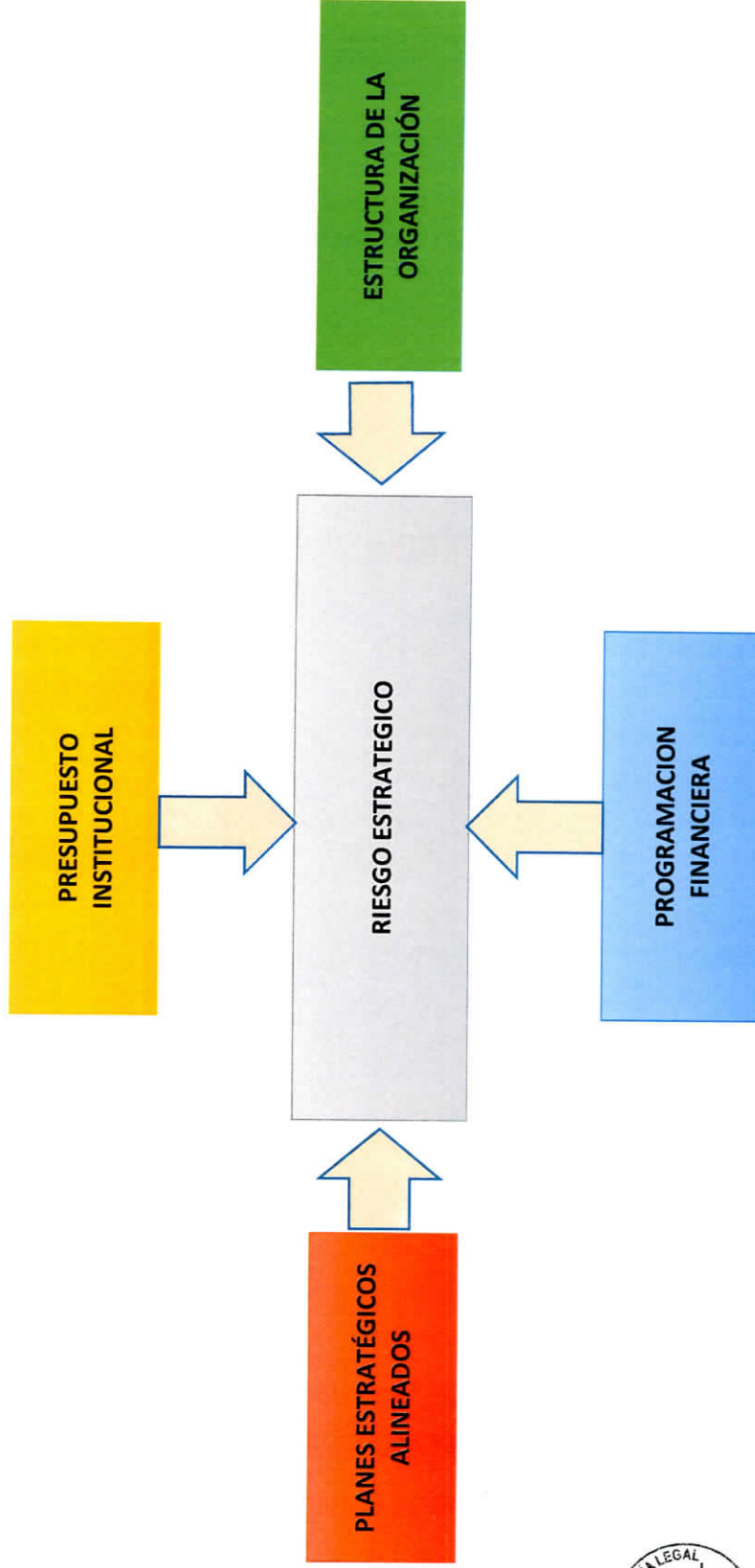
La actualización de la estructura organizacional de la empresa a cambios sustantivos durante su proceso de evolución constituye un factor positivo para su gestión, pero el efecto contrario sosteniendo una estructura organizativa obsoleta afectara el cumplimiento de sus funciones, objetivos y metas programadas lo que idéntica a un factor de riesgo estratégico.





## FACTORES DE RIESGO ESTRATÉGICO

Grafico N° 3









## 7.1.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS

Una evaluación del riesgo estratégico es un proceso sistemático y continuo para evaluar los riesgos importantes frente a la empresa. El pensamiento actual sobre responsabilidad de las entidades es atender las estrategias y riesgos asociados a la organización asegurando así el mejor manejo de la empresa.

El proceso de evaluación del Riesgo Estratégico descrito se encuentra diseñado para ajustarse a las necesidades de la organización. El proceso de administración del riesgo y el reporte obtenido deben reflejar y soportar la estructura económica y administrativa de la empresa de modo que pueda ser incorporado en el proceso propio de la empresa.

Al respecto si los procesos de evaluación y administración del riesgo no son incorporados ni apropiados por la administración de la empresa como parte de sus procesos administrativos entonces se perderá el impacto y no se cumplirá con su rol esperado.

En tal sentido la evaluación de los riesgos estratégicos debe ser realizada ejecutando los siguientes pasos:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- a) Identificados los principales factores de riesgo estratégico que son:
- Los Planes Estratégicos Alineados
  - El Presupuesto Institucional
  - La Programación Financiera
  - La estructura de la Organización Actualizada
- b) Formular un análisis de sobre los factores de riesgos estratégicos identificados con la finalidad de determinar el riesgo probabilístico y de impacto cualitativo y cuantitativo de cada uno de los factores identificados.
- c) Desarrollar un informe sobre el comportamiento de los Indicadores de Gestión correspondiente al periodo de evaluación.
- d) Identificar otros factores de riesgo estratégico que han incidido en el periodo de evaluación
- e) Aplicar la Matriz de Evaluación de Riesgos de EMMSA que se presenta en el cuadro N° 1 utilizando la valoración cualitativa y cuantitativa que se presentan en los Anexos 01 y 02.



**EVALUACION DEL RIESGO ESTRATEGICO EMMSA**

**Cuadro N° 1**

FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)			VALUACIÓN (V) = (P) x (I)
		Leve	Moderado	Alto	
PLANES ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES ALINEADOS					
PRESUPUESTO INSTITUCIONAL					
PROGRAMACION FINANCIERA					
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ACTUALIZADA					



## 7.2. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos de personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en deficiencias en los procesos, en la tecnología, en la actuación de personal de la entidad, y también debido a la ocurrencia de eventos externos trascendentales.

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

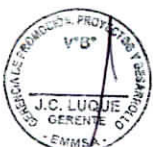
### 7.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

Ahora bien se entiende por riesgo legal, la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía al ser multada, sancionada u obligada a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de los contratos. También se origina en deficiencias en los contratos y transacciones, como resultado de actuaciones malintencionadas, negligencia o descuido, que afectan la formalización o ejecución de contratos u operaciones.

Respecto del riesgo de reputación se entiende como la posibilidad de pérdida en que incurre una empresa por mala imagen, desprestigio, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la misma y sus negocios, que produzca pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

El Sistema de Administración del Riesgo Operativo, puede definirse como el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plan de continuidad, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las empresas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.





Los factores de riesgo operativo identificados en EMMSA corresponden a los siguientes:

- Capacidad de Recursos Humanos
- Nivel de Procesos Internos
- Nivel de Tecnología de la Información
- Factor Externo: Ingreso de Productos
- Incidencia de Costos Incrementales

#### a) CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La capacidad de recursos humanos se encuentra referida al nivel del personal administrativo y operativo con que cuenta la empresa en donde se debe considerar las pérdidas derivadas de insuficiencia de personal, falta de destreza para el desarrollo de sus actividades, entrenamiento y capacitación así como contrataciones de personal que no superan el objetivo establecido.

#### b) NIVEL DE PROCESOS INTERNOS

El nivel de procesos internos se encuentra referido a la posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con un diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan influir en un desarrollo ineficiente de los servicios que son desarrollados por EMMSA.

#### c) NIVEL DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

El Nivel de Tecnología de la información posibilita las pérdidas financieras derivadas del uso inadecuado de sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza EMMSA generándose problemas de confidencialidad y disponibilidad oportuna de la información requerida.

#### d) FACTOR EXTERNO: INGRESO DE PRODUCTOS

Los factores externos corresponden a la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de las actividades, afectando los procesos internos, recursos humanos, tecnología de información, así como factores que implican riesgos por contingencias legales, fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, fallas en servicios críticos provistos por terceros y otros riesgos asociados a eventos exógenos.

En el caso de EMMSA se ha identificado el factor de riesgo originado por los ingresos de productos agro alimentarios al Gran Mercado Mayorista de Lima





que constituye una variable exógena que incide directamente en el funcionamiento de la empresa y que se encuentra en función de eventos externos.

**e) INCIDENCIA DE COSTOS INCREMENTALES**



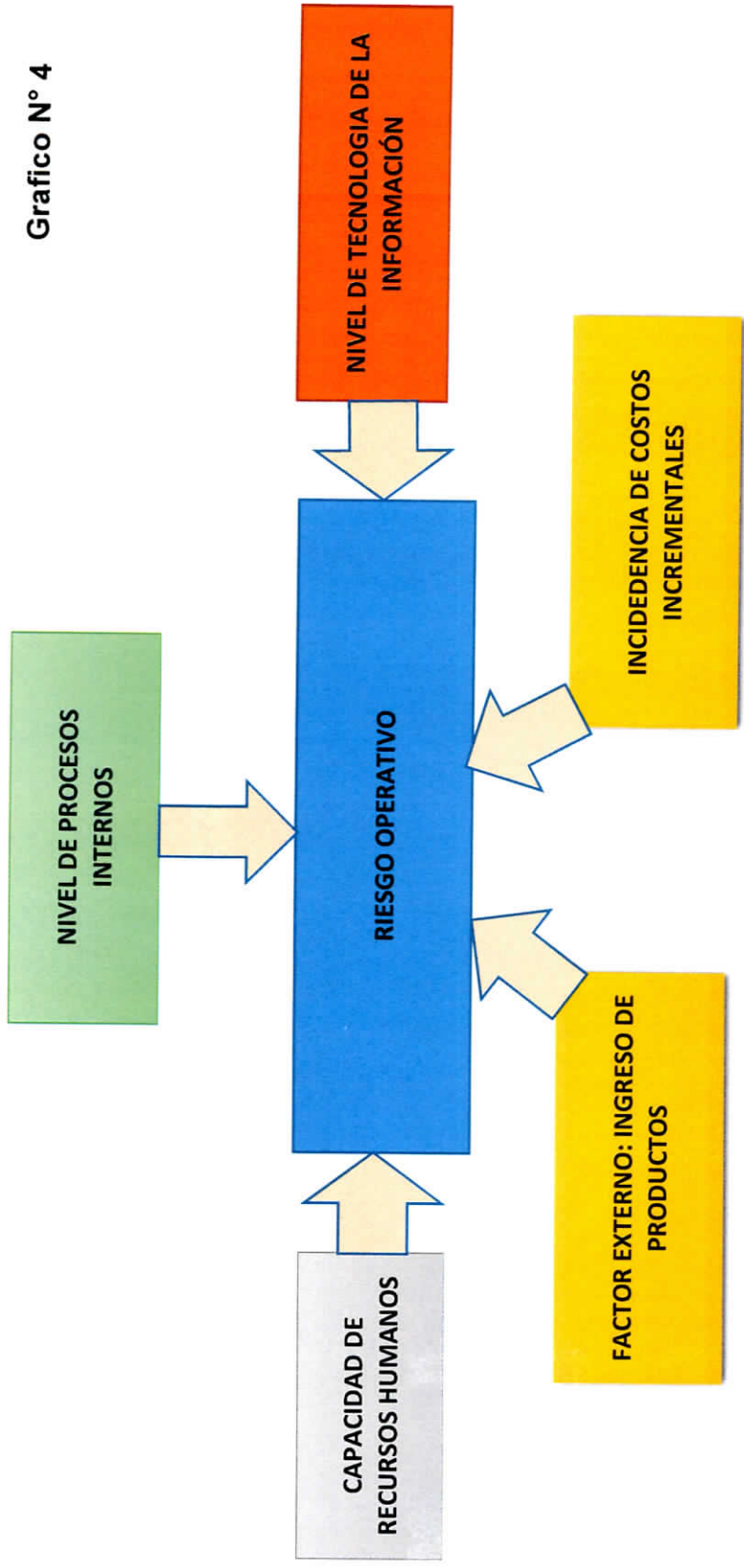
La incidencia de los costos incrementales para el normal funcionamiento del Gran Mercado Mayorista de Lima determina un factor de riesgo sumamente importante debido a que estos determinarían la posibilidad de brechas de pérdidas económicas y financieras afectando directamente el desenvolvimiento de EMMSA.





**FACTORES DE RIESGO OPERATIVO**

**Grafico N° 4**



## 7.2.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS

Una evaluación del riesgo operativo es un proceso sistemático y continuo para evaluar los riesgos importantes frente a la empresa que son la capacidad de los recursos humanos, los procesos internos, la tecnología de la información, el entorno externo asociado al ingreso de productos e incidencia de los costos incrementales debiendo considerar la identificación de factores internos y externos que han influenciado en la valuación del riesgo operativo frente a la gestión de la empresa

En tal sentido la evaluación de los riesgos estratégicos debe ser realizada ejecutando los siguientes pasos:

a) Identificados los principales factores de riesgo operativo que son:

- La Capacidad de Recursos Humanos
- El Nivel de Procesos Internos
- El Nivel de Tecnología de la Información
- El Factor Externo: Ingreso de Productos
- La Incidencia de Costos Incrementales



b) Formular un análisis sobre los factores de riesgos operativos identificados con la finalidad de determinar el riesgo probabilístico y de impacto cualitativo y cuantitativo de cada uno de los factores de riesgo.



c) Desarrollar un informe sobre el comportamiento de los Indicadores de Gestión correspondiente al periodo de evaluación.



d) Identificar otros factores de riesgo operativo que han incidido en el periodo de evaluación.



e) Aplicar la Matriz de Evaluación de Riesgos Operativos que se presenta en el cuadro N° 2 utilizando la valoración cualitativa y cuantitativa que se presentan en los Anexos 01 y 02.







## EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EMMSA

Cuadro N° 2

FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)		VALUACIÓN (V) = (P) x (I)
		Leve	Alto	
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS				
NIVEL DE PROCESOS INTERNOS				
NIVEL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN				
FACTOR EXTERNO - INGRESO DE PRODUCTOS				

### 7.3. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS

El riesgo financiero conocido como de crédito o insolvencia, se refiere a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras. El riesgo financiero se encuentra íntimamente conectado con el riesgo económico debido a que los tipos de activos que posee una empresa y productos o servicios que ofrece constituyen un papel de importancia para facilitar el endeudamiento.

#### 7.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS

Los riesgos financieros se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

El riesgo financiero se refiere a la variabilidad de los beneficios esperados por los accionistas y será superior al riesgo económico debido a la utilización del apalancamiento financiero.

Por lo que el riesgo financiero es el resultado directo de las decisiones de financiación porque la estructura de capital de la empresa - el nivel de apalancamiento financiero – que incide directamente en su valor.

Los factores de riesgo financiero identificados en EMMSA son los siguientes:

- Financiamiento del Capital de Trabajo
- Cobertura de Endeudamiento
- Capacidad de Liquidez Financiera
- Solvencia

➤ Ver Gráfico N° 5.

#### 1. FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es sumamente importante para el funcionamiento de la empresa porque nos permite desarrollar su proceso operativo y administrativo sin restricciones financieras porque la falta de financiamiento del capital de trabajo constituye un factor riesgo de alta transcendencia.





## 2. COBERTURA DE ENDEUDAMIENTO

Los márgenes de cobertura de endeudamiento de una empresa sin una debida planificación financiera se constituyen en un factor de riesgo financiero de singular importancia.



## 3. CAPACIDAD DE LIQUIDEZ FINANCIERA

La liquidez financiera es capacidad de pago de la empresa para atender las obligaciones del corto plazo determinando la falta de liquidez consecuencias negativas significativas para el funcionamiento de una empresa. Por lo que se constituye en un factor de riesgo financiero para su evaluación.



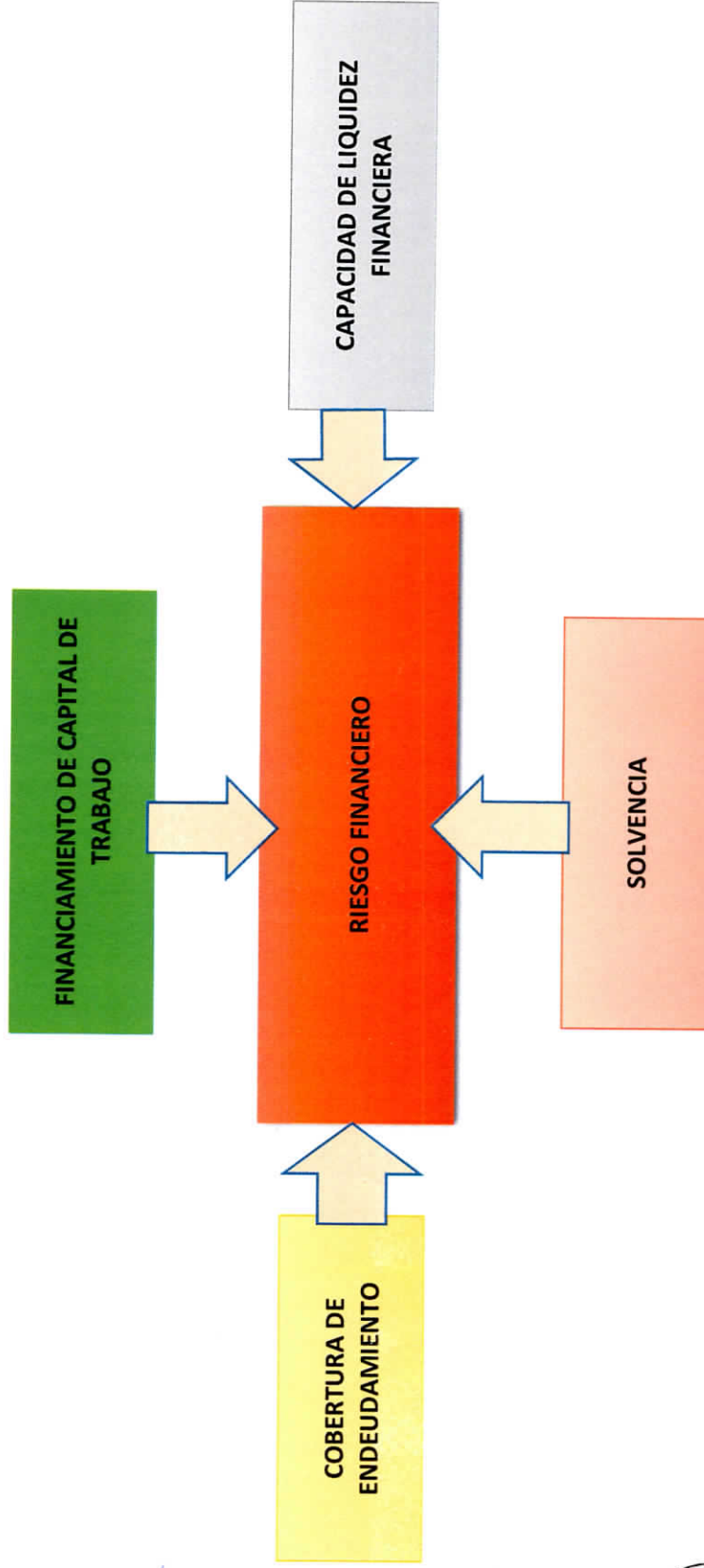
## 4.- CAPACIDAD DE SOLVENCIA

La solvencia es la capacidad financiera que tiene la empresa para atender sus compromisos adquiridos hacia el largo plazo. El hecho de adquirir deudas del largo plazo origina problemas de solvencia constituyendo un factor de riesgo de financiamiento.



## FACTORES DEL RIESGO FINANCIERO

Grafico N° 5





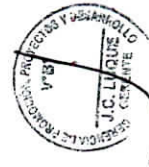
### 7.3.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS FINANCIEROS

Una evaluación del riesgo financiero es un proceso sistemático y continuo para evaluar estos riesgos de gran importancia para el manejo normal de la empresa siendo los factores de riesgo principales la valuación del financiamiento del capital, la valuación de la cobertura de endeudamiento, la valuación de capacidad de liquidez financiera, la valuación de la solvencia de capital cuyos análisis exigen la utilización de instrumental financiero.

En tal sentido la evaluación de los riesgos estratégicos debe ser realizada ejecutando los siguientes pasos:

- a) Identificados los principales factores de riesgo operativo que son:
- El Financiamiento del Capital de Trabajo
  - La Cobertura de Endeudamiento
  - La Capacidad de Liquidez Financiera
  - La Solvencia de la Empresa
- b) Formular un análisis de sobre los factores de riesgos financiero identificados con la finalidad de determinar el riesgo probabilístico y de impacto cualitativo y cuantitativo de cada uno de los factores de riesgo, incluyendo un análisis del valor esperado.
- c) Desarrollar un informe sobre el comportamiento de los Indicadores de Gestión correspondiente al periodo de evaluación.
- d) Identificar otros factores de riesgo financiero que han incidido en el periodo de evaluación.
- e) Aplicar la Matriz de Evaluación de Riesgos Financieros que presenta en el cuadro N° 3 utilizando la valoración cualitativa y cuantitativa que se presentan en los Anexos 01 y 02.





**EVALUACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO EMMSA**

Cuadro N° 3

FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)		VALUACIÓN (V) = (P) x (I)
		Leve	Alto	
FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO				
COBERTURA DE ENDEUDAMIENTO				
CAPACIDAD DE LIQUIDEZ FINANCIERA				
CAPACIDAD DE SOLVENCIA				

## 8. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La Planificación de la Gestión de Riesgos comprende la identificación de los riesgos, el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, la evaluación y la respuesta ante los riesgos.

El proceso de planificación de la Gestión de Riesgo de la empresa que comprende los siguientes pasos:

- a) Identificar las Estrategia de la empresa asociado a los riesgos específicos asociados con la estrategia principal.
- b) Proveerse de información cualitativa y cuantitativa sobre los riesgos claves que afectan el desenvolvimiento de la empresa.
- c) Formular el Perfil del Plan de Acción de Administración de Riesgos ajustado a la madurez del riesgo y capacidad de la organización de la empresa.
- d) Validar el Perfil del Plan de Acción de Administración de Riesgos con énfasis en los riesgos críticos que podrían afectar el desenvolvimiento de la empresa.
- e) Desarrollar el Plan de Acción de Administración de Riesgos.
- f) Implementación del Plan de Acción de Administración de Riesgos

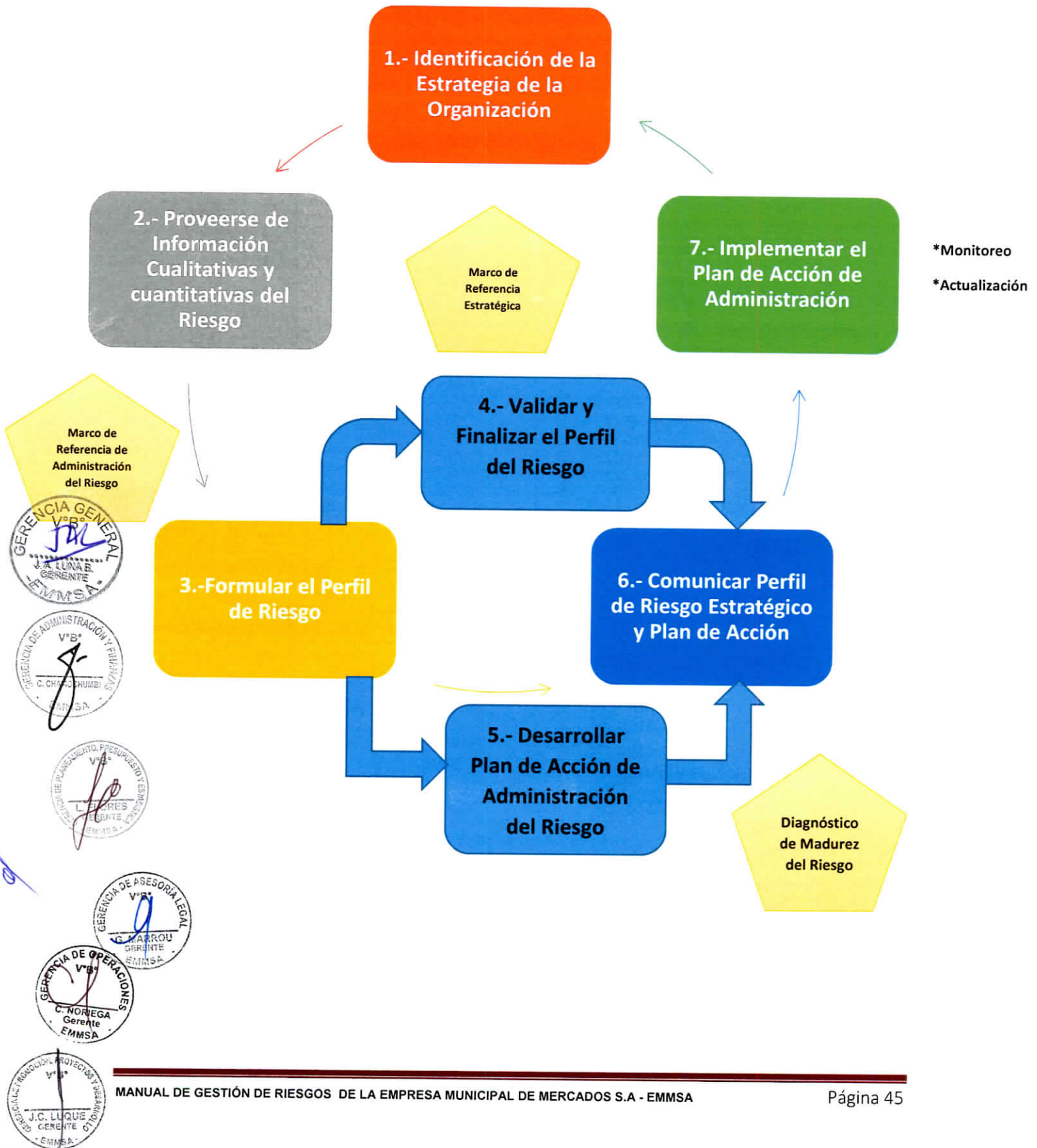
➤ Ver Flujograma N° 2





**PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN RIESGO**

**Flujograma N° 2**



## 9. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El Informe de Gestión de Riesgos en base a las características de las actividades de las actividades de EMMSA es elaborado para dos periodos que son al primer semestre del año y al finalizar el año.

INFORME DE GESTIÓN DE RIESGOS	ELABORACIÓN	PRESENTACIÓN
Del Primer Semestre	Dentro de los 45 días calendario siguientes de vencido el trimestre	Al Comité de Gestión de Riesgos dentro de los 05 días siguientes vencido el plazo para su elaboración.
Anual	Dentro de los 45 días calendario siguientes de culminado el año	Al Comité de Gestión de Riesgos dentro de los 05 días siguientes vencido del plazo para su elaboración.



# Anexo N° 1



## IMPACTO



Riesgo	Nivel Cualitativo	Nivel Cuantitativo
a	Leve	1
b	Moderado	2
c	Alto	3



## Anexo N° 2

### PROBABILIDAD

Riesgo	Nivel Cualitativo	Nivel Cuantitativo
a	Improbable	1
b	Posible	2
c	Probable	3

