



MANUAL DE GESTIÓN DE
RIESGO
BATIFRUIT'S



Contenido

1. Introducción	3
2. Marco Legal.....	3
3. Alcance	3
4. Definiciones.....	3
5. Objetivos	4
5.1. Objetivos Específicos.....	4
6. Principios y Políticas	4
6.1. Principios del sistema integral de administración de riesgos:	4
6.2. Políticas generales para la administración de riesgos:	4
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
7.1. ROLES Y FUNCIONES.....	6
7.1.1. Junta Directiva.....	6
7.1.2. Gerentes y Subordinados	7
7.1.3. Gerente de RRHH y Control Interno y subordinados	7
7.1.4. Auditoría Interna	8
8. CONTEXTO GESTION DE RIESGOS:	9
8.1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS	9
8.2. IDENTIFICACION DE CAUSAS:	11
8.3. CALIFICACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO:	11
8.4. ANALISIS DEL RIESGO:	13
8.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO:	13
8.6. TRATAMIENTO AL RIESGO:.....	14
8.7. Informacion y comunicación	15
9. MONITOREO Y REVISION:.....	15



1. Introducción

Batifruits S.A a través de la junta directiva reconoce la existencia de riesgos en sus procesos y operaciones que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, la compañía decidió diseñar e implementar el manual de gestión de riesgos con la finalidad de mitigar los riesgos y brindar una seguridad razonable en los objetivos de cada uno de los procesos y operaciones que se encuentran funcionando en la compañía.

Adicionalmente, el manual de gestión de riesgos busca proporcionar el material necesario para conseguir que tengan en todo momento un lugar de trabajo libre de peligro, de forma que se eviten posibles riesgos en los trabajadores como del personal subcontratado o proveedores relacionados con la actividad de la compañía, evitando que estos riesgos se materialicen. Para ello se diseñan políticas o procedimientos que son obligatorios para todo el personal de la compañía y de esta manera analizar y evaluar el impacto de cada uno de los riesgos y poder tomar decisiones.

2. Marco Legal

El manual de gestión de riesgos de Batifruits S.A se establece conforme al marco legal vigente con base en los sistemas de administración de riesgos en cuanto al mercado, la continuidad de la compañía, la corrupción, lavado de activo entre otros. Así como la norma ISO 31000 (gestión de riesgos).

3. Alcance

Dicho manual aplica para la identificación de riesgos, análisis y valoración de los riesgos que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Adicionalmente, para Batifruits S.A es de suma importancia que todos los trabajadores conozcan acerca de este manual para gestionar control en la compañía.

4. Definiciones

- **Riesgo:** Probabilidad de un evento que pueda llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos.
- **Causa:** Son los factores internos y externos que hacen que el riesgo se materialice.
- **Impacto:** Hace referencia en dado caso que se materialice el riesgo, cual seria la consecuencia para la compañía.



- **Control:** Es el proceso efectuado por el consejo directivo, la gerencia y todo el Personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos.
- **Factores de Riesgo:** Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de riesgos que pueden o no generar pérdidas.
- **Manual de Riesgo:** Es el documento que contiene las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo.
- **Riesgo Inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de controles.
- **Riesgo Residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

5. Objetivos

Establecer políticas y procedimientos que componen el sistema de Batifruits S.A y de esta manera estatuir la metodología en la que cada dueño debe identificar, evaluar, diseñar los riesgos garantizando el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

5.1. Objetivos Específicos

- Motivar a nuestros empleados que estén conscientes de que existe un manual de riesgos para llevar un preventivo control.
- Alcanzar la gestión de riesgos y procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
- Entregar la información a tiempo y oportuna que apoye la toma de decisiones y de mejoramiento en el sistema de riesgos,

6. Principios y Políticas

6.1. Principios del sistema integral de administración de riesgos:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Motivar una dirección proactiva.
- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Mejorar el conocimiento de la organización.
- Minimizar perdidas.
- Mejorar la eficacia del uso de los recursos para el tratamiento de riesgo.

6.2. Políticas generales para la administración de riesgos:

- Facilitar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales a través de la prevención y administración de los riesgos.



- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel de la alta y media gerencia al igual que de la Oficina de Control Interno, con relación a los mismos.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración del riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores públicos de la entidad en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Propender porque la entidad interactúe con otras, para fortalecer su desarrollo.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La junta directiva junto con el personal restante tienen la función de otorgar seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos; por ello es necesario que la compañía cumpla con ciertas funciones vitales para el cumplimiento de los objetivos.

La junta directiva tiene la responsabilidad de determinar el nivel de riesgos aceptados por la organización.

El organigrama de Batifruit's S.A. está constituido como se muestra a continuación dividido en 3 líneas de defensa:



1° Línea: Son los dueños de los procesos, encargados de realizar acciones cotidianas para lograr el cumplimiento de los objetivos, son quienes ejecutan los controles manteniendo un sistema de control interno efectivo.

2° Línea: La administración monitorea y analiza la gestión de riesgos y los controles internos, brindando apoyo a las áreas de la organización, cumpliendo principalmente las siguientes funciones:



- Apoyar en la administración de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades y el establecimiento de objetivos para su implementación.
- Proporcionar marcos para la gestión de riesgos.
- Identificar asuntos conocidos y emergentes.
- Identificar cambios en el apetito de riesgo implícito de la organización.
- Asistir a la administración en el desarrollo de procesos y controles para la gestión de riesgos y problemas.

3° Línea: Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control. La mejor práctica es establecer y mantener una función de auditoría interna independiente con personal adecuado y competente, lo cual incluye:

- Actuar en concordancia con las normas internacionales reconocidas para la práctica de la auditoría interna.
- Reportar a un nivel suficientemente alto para ser capaz de desempeñar sus funciones de manera independiente.
- Tener una activa y efectiva línea de reporte con los organismos de gobierno corporativo.

PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA	Propiedad/Gestión de Riesgos
SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA	Control de Riesgos y Cumplimiento
TERCERA LÍNEA DE DEFENSA	Aseguramiento de Riesgos

7.1. ROLES Y FUNCIONES

Con el fin de realizar la administración de los riesgos se definieron las siguientes funciones para cada cargo dentro de la estructura organizacional.

7.1.1. Junta Directiva

Los miembros de la junta directiva tendrán un sólido entendimiento del perfil de riesgo de la organización, que les permita hacer cuestionamientos creíbles a la alta gerencia en lo referente a las decisiones que tome esta para mantener a la organización segura.

Cumpliendo con las siguientes funciones:

- Revisar, aprobar y recomendar los límites de exposiciones al riesgo.
- Fijar límites y facultades para la toma de riesgos.
- Asegurarse de que el perfil de riesgo de la organización esté acorde con los lineamientos establecidos por la Junta Directiva.
- Solicitar el desarrollo de un plan de contingencia.
- Supervisar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Riesgos.
- Establecer políticas de riesgo para la organización.
- Ser un catalizador para mejorar la supervisión y administración del riesgo.
- Estar al tanto del valor razonable, otros acontecimientos y asuntos clave de información financiera.



- Asegurarse de que el director de finanzas y la organización de finanzas cuenten con lo necesario para tener éxito.
- Fomentar comunicaciones informales con el gerente de riesgos.
- Debe promover, junto con la unidad de riesgos, una cultura de cumplimiento de los lineamientos trazados de los riesgos de la empresa

7.1.2. Gerentes y Subordinados

Los dueños de procesos deben asegurar el cumplimiento de los controles asignados a cada uno y además las siguientes funciones:

- Establecer y garantizar el efectivo cumplimiento de las políticas definidas por la Junta Directiva.
- Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- Las funciones que supervisan los riesgos.
- Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.

7.1.3. Gerente de RRHH y Control Interno y subordinados

A continuación se especifican las funciones del Gerente de RRHH y Control Interno, Supervisor de RRHH y Control Interno y el supervisor que se encuentran en la segunda línea de defensa en la gestión de riesgos:

- Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, apetito al riesgo.
- Analizar y hacer el seguimiento del perfil de riesgo y de los indicadores de riesgo en las diferentes unidades de la organización.
- Diseñar, desarrollar y proponer modificaciones y mantener actualizadas las políticas para la Gestión de Riesgos.
- Informar periódicamente al comité de riesgos acerca del cumplimiento de las metas y los objetivos en relación a la gestión integral del riesgo.
- Someter a consideración del comité de riesgos los resultados obtenidos de la cuantificación de las exposiciones al riesgo.
- Apoyar al comité de riesgos en el diseño de las estrategias de Gestión de Riesgos.
- Revisar periódicamente las exposiciones al riesgo con los clientes, proveedores, sectores económicos, áreas geográficas y tipos de riesgo.
- Velar, supervisar y controlar el cumplimiento y la aplicación de políticas, límites y metodologías para gestionar los riesgos.
- Realizar pruebas de efectividad de los controles asociados a los diferentes tipos de riesgo.
- Prover opinión independiente a la Junta Directiva.
- Revisar el marco general de la gestión del riesgo integral.
- Implantar una cultura de riesgos en la empresa.
- Identificar los riesgos materiales individuales, agregados y emergentes.



- Desarrollar e implementar, con la aprobación y revisión de la Junta Directiva, a nivel corporativo la Estructura de Gobierno de Riesgos la cual incluye la cultura de riesgos de la entidad, la determinación del apetito de riesgos y los límites de tolerancia al riesgo.
- Definir políticas, prácticas y otros mecanismos de control para la gestión de los riesgos para la aprobación de la Junta Directiva, los cuales sean consistentes con la cultura y el apetito de riesgos de la entidad.
- Desarrollar sistemas de medición y evaluación de riesgos.
- Identificar y medir los riesgos materiales a nivel corporativo e incluirlos en el Marco de Gestión de Riesgos.
- Monitorear las exposiciones frente a los límites de tolerancia al riesgo aprobados y determinar sus correspondientes requerimientos de capital y/o liquidez (planeación de capital) o el impacto sobre las carteras de inversión y sus adherentes. continuamente.
- Monitorear y evaluar las decisiones de aceptar riesgos particulares, medidas de mitigación de riesgos y determinar si estas decisiones están alineadas con el apetito de riesgos aprobado por la Junta Directiva.
- Reportar los resultados del monitoreo de riesgos a la Alta Gerencia y la Junta Directiva.

7.1.4. Auditoría Interna

La auditoría interna en Batifruit's S.A. es tercerizada por E&Y quienes tienen las siguientes funciones:

- Actuar en concordancia con las normas internacionales reconocidas para la práctica de la auditoría interna.
- Reportar a un nivel suficientemente alto para ser capaz de desempeñar sus funciones de manera independiente.
- Tener una activa y efectiva línea de reporte con los organismos de gobierno corporativo.
- Asegurar:
 - Objetividad
 - Efectividad de Gobierno Corporativo
 - Gestión de Riesgos
 - Control Interno

Algunos de los factores que deben tener revisión constante por las líneas de defensa son los mostrados en el siguiente esquema:



Tomado de: <https://www.incp.org.co/tercera-linea-de-defensa-auditoria-interna-modelo-de-las-tres-lineas-de-defensa/>

8. CONTEXTO GESTIÓN DE RIESGOS:

La Gestión del Riesgo se desarrolla dentro de un marco de un contexto estratégico, externo e interno que deben ser tenidos en cuenta al gestionar el riesgo y establece de los cuales dependen el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso. De esta manera el proceso de Gestión de Riesgos apoya la consecución de los objetivos estratégicos que se ha planteado la Compañía. Se debe tener en cuenta el contexto organizacional en el cual se establecen los objetivos de Batifruits S.A y de los procesos para orientarnos y seguir cumpliendo nuestros propósitos a corto y largo plazo.

8.1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Para realizar el manual de riesgos es importante tener en cuenta en primer lugar identificar los objetivos operaciones en cada uno de los procesos.



Objetivos	Definición
Operacionales	Los objetivos operativos son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales que implementan grandes objetivos estratégicos. Los objetivos operativos, también llamados objetivos tácticos, se establecen con los objetivos estratégicos en mente y proporcionan un medio para la gestión y el personal para romper un objetivo estratégico más amplio en tareas realizables.
Estratégicos	Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo.

Con base en lo anterior cada proceso se identifica por el responsable del dueño del proceso. Cabe resaltar que la identificación de riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos más importantes de la compañía y de esta manera llevar un control oportuno estableciendo causas e impactos que puedan llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la compañía para la obtención de resultados. La identificación de los riesgos se realiza determinando los factores internos o factores externos a la compañía que pueden dar lugar a la materialización de situaciones que puedan llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos.

TIPOS DE RIESGOS:

- **Riesgo operacional:** Es la posibilidad de que exista un evento que afecte a la compañía a causa de una gestión inadecuada de los recursos con los que cuenta la Compañía o factores externos que entorpezcan las operaciones de la entidad.
- **Riesgo de corrupción:** Es la posibilidad a través de ejercer presión por su posición de poder o por otorgar beneficios económicos los cuales ayuden a tomar poder de recursos para beneficio individual



- **Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo:** Es la posibilidad de que la Compañía se vea afectada por actividades de terceros
- **Riesgo de fraude:** Es la posibilidad de que los funcionarios de la compañía se apropien de manera indebida de los activos de la compañía buscando su beneficio personal. no sean pagados conforme a lo pactado entre las partes.

8.2. IDENTIFICACION DE CAUSAS:

Son factores internos y externos que hacen que el riesgo se materialice y depende basicamente de area de recurso humano puesto que los trabajos que esten en este proceso pueden afectar el riesgo.

Cabe resaltar que el proceso son las actividades las cuales contribuyen con el desarrollode la razon spcial de la compañía, Adiconalmente despues de realizar dicho proceso se identifican los riesgos y despues se deben realizar las causas que puedan hacer que el riesgo se materialice.

8.3. CALIFICACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO:

Nivel	Periodicidad	Frecuencia
RARO	El evento se presenta una vez en los últimos años.	El evento puede ocurrir entre el 4% de los casos.
IMPROBABLE	Se espera que el evento se presenta una vez en el año.	El evento puede ocurrir entre el 5% y 10% de los casos.
POSIBLE	Se espera que el evento se presente una vez cada semestre.	El evento puede ocurrir entre el 11% y 20% de los casos.
PROBABLE	Se espera que el evento o eventos pueda presentarse por los menos una vez cada trimestre.	El evento puede ocurrir entre el 20% y 25% de los casos.
CASI CIERTO	Se espera que el evento pueda ocurrir con cierta periodicidad una vez cada mes.	Se espera que ocurra el evento en mas del 25% .

Respecto al impacto se determinara de la siguiente manera:



BATIFRUIT'S

MINIMO	<p>Financiero: Perdidas a partir de un monto de 40.000.000.</p> <p>En cuanto a la continuidad y seguridad no afecta en nada.</p> <p>Legal: no existen multas ni sanciones.</p> <p>Imagen: No afecta la imagen.</p>
LEVE	<p>Financiero: Perdidas entre 41.000.000 y 55.000.000.</p> <p>Continuidad: interrupciones en mas de 10 horas de trabajo.</p> <p>Legal: llamados de atencion que puedan afectar en un futuro a la compañía.</p> <p>Imagen: Clientes o comentarios que puedan llegar a afectar la imagen de la compañía y reducir nuestros clientes que esten fideliciados.</p>
MODERADO	<p>Financiero: Perdidas entre 55.000.000 y 65.000.000.</p> <p>Continuidad: Interrupciones de mas de 2 dias de trabajo.</p> <p>Legal: Requerimientos escritos.</p>
GRAVE	<p>Financiero: Perdidas entre 70.000.000 y 80.000.000.</p> <p>Continuidad: Perdida de tiempo por mas de 3 dias de trabajo.</p> <p>Legal: sanciones economicas por incumplimiento de las normas por los entes regulatorios.</p> <p>Clientes: quejas y reclamos en un 40%.</p> <p>Imagen: imagen negativa a traves de redees sociales y paginas web que pueda hacer que la compañía se liquide.</p> <p>Seguridad: Incapacidad por mas de 3 meses.</p>
CRITICO	<p>Financiero: Perdidas de dinero por mas 81.000.000.</p> <p>Clientes: incremento de mas del 50% en cuanto a quejas y reclamos.</p> <p>Legal: intervencion por parte de los entes rehulatorios.</p> <p>Imagen: imagen negativa a nivel nacional.</p> <p>Seguridad: incapacidad por mas de 6 meses e incluso muerte de los trabajadores.</p>



8.4. ANALISIS DEL RIESGO:

Teniendo en cuenta lo anterior, la calificación se representa en la matriz de riesgo inherente con base en los objetivos de la compañía de la siguiente manera:

Probabilidad	Impacto				
Impacto	Minimo	Leve	Moderado	Grave	Critico
Muy probable	Moderado	Moderado	Alto	Muy alto	Muy alto
Probable	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Muy alto
Poco Probable	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Muy alto
Ocasional	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Remoto	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto

8.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO:

La compañía Batifruits S.A evalúa los riesgos con la finalidad de proveer una herramienta que contribuya a la toma de decisiones con base en los resultados anteriores.

Asumir	Aceptar posibles consecuencias que existen al materializarse el riesgo.
Transferir	Actividades por las cuales se comparte el riesgo.
Reducir	Actividades de control con la finalidad de disminuir el riesgo.
Evitar	Reestructurar el proceso y no ejecutar las actividades que generen el riesgo.



Se realizará de la siguiente manera:

Probabilidad	Impacto				
Impacto	Minimo	Leve	Moderado	Grave	Critico
Muy probable	Asumir/ Reducir	Asumir/Re ducir	Reducir/Transferir	Reducir/Transfe rir/asumir	Reducir/Transfe rir/asumir
Probable	Asumir	Asumir/Re ducir	Reducir/Transferir	Reducir/Transfe rir/asumir	Reducir/Transfe rir/asumir
Poco Probable	Asumir	Asumir	Reducir/Transferir	Reducir/Transfe rir	Reducir/Transfe rir/asumir
Ocasional	Asumir	Asumir	Asumir/Reducir	Reducir/Transfe rir	Reducir/Transfe rir/asumir
Remoto	Asumir	Asumir	Asumir/Reducir	Asumir/Reducir	Reducir/Transfe rir

8.6. TRATAMIENTO AL RIESGO:

Despues de evaluar el riesgo se procede al tratamiento del riesgo, lo cual consiste en definir cuales son las actividades de control y cuales son las que buscan disminuri el impacto y la probabilidad de pcurrencia. Cabe aclarar que dichas actividades son establecidas por la administracion a traves de las politicas y procedimeintos lo cual busca un grado de seguridad razonable en consecucion con los objetivos.

La calificacion de los componentes de control es la suguiente:

Actividades y suficiencia: 30%

- Adecuadas: 20%
- Insuficientes: 10%
- No adecuadas: 0%

Tipo de control: 15%

- Preventivo: 15%
- Detectivo: 12%
- Correctivo: 10%

Frecuencia: 20%

- Adecuado:20%
- Inadecuado:0%



Naturaleza: 10%

- Automatico:10%
- Semiautomatico:0%
- Manual:7%

Documentación del control:10%

- Documentado:8%
- No documentado: 2%

Evidencia: 15%

- Completa:15%
- Incompleta:10%
- No existe:0%

Con base en lo anterior se define si es fuerte, moderado, debil dependiendo rando de ponderación:

Fuerte	>85%
Moderado	60% < y =84%
Debil	<59%

Respecto a lo anterior se realiza el mapa de riesgo inherente y riesgo residual de esta manera preveniendo riesgso en nuestra compañía y mitigarlos de la manera mas eficiente y eficaz.

8.7. Información y comunicación

Por ultimo es de gran importancia que todas las perosnas tanto internos como externos que laboran o hacen parte de Batifruits S.A conozcan en totalidad acerca del manual de gestion de riesgos para la identificación de cada uno de ellos, las causas e imactos que tuvo en la organización para el tratamiento de los riesgos.

Por lo anterior es de suma importancia que los entes tengan claro su rol frente a los diferentes riesgos que la compañía dispone a lo largo del tiempo y en que escenarios se encuentra. La compañía decide tomar esta accion de la siguiente manera:

- Programas de capacitacion.
- Informes de gestion de riesgo.

9. MONITOREO Y REVISION:

En cuanto al monitoreo y revision consiste en asegurar que la misión, principios, políticas y procedimientos de la gestión de riesgos este siendo cumplida y mantenida para la Compañía. El procedimiento asociado al monitoreo de los riesgos requiere una revisión



continua de los riesgos identificados, su nivel de riesgo determinado, así como de las acciones planteadas como parte de los planes de acción de los mismos.

Batifruits S.A busca establecer un mecanismo que permita la oportuna detección y corrección de las deficiencias presentadas; asegurar que los controles funcione de forma efectiva y eficiente, monitoreo permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el sistema de gestión del riesgo.

Los dueños de los procesos y sus colaboradores deben: Garantizar que los controles son eficaces y

eficientes, obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo, analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos y detectar cambios en el contexto interno y externo.