



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS  
ASOCIADOS A MEDIDAS DE POLÍTICA CAMBIARIA, TRIBUTARIA Y DE  
CONTROL DE PRECIOS QUE AFECTAN A LOS PROYECTOS EN VENEZUELA.

Presentado por:

LEDEZMA LANGAIN, STEPHANIE LUCÍA

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

GUILLÉN, ANA JULIA

Caracas, Abril de 2012



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS  
ASOCIADOS A MEDIDAS DE POLÍTICA CAMBIARIA, TRIBUTARIA Y DE  
CONTROL DE PRECIOS QUE AFECTAN A LOS PROYECTOS EN VENEZUELA.

Presentado por:

LEDEZMA LANGAIN, STEPHANIE LUCÍA

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

GUILLÉN, ANA JULIA

Caracas, Abril de 2012

## **DEDICATORIA**

A mi Madre, mi inspiración, mi alegría...

A mi Padre, de quien aprendí el valor de la preparación

A Enrique Antonio, mi fuente de energía y entusiasmo

A Daniel, Karina y Andrés quienes comparten conmigo el caminar.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DESARROLLO DE PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A MEDIDAS DE POLÍTICA CAMBIARIA, TRIBUTARIA Y DE CONTROL DE PRECIOS QUE AFECTAN A LOS PROYECTOS EN VENEZUELA.

Autor: Stephanie Lucía Ledezma Langain

Asesor: Ana Julia Guillén Guédez

Año: 2012

## RESUMEN

Los Riesgos siempre estarán presentes en cualquier proyecto a ejecutar. Uno de los aspectos claves para el éxito, es la gestión proactiva de los mismos. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo proporcionar una guía de gestión de riesgos asociados a la implementación por parte del Gobierno Central en Venezuela de las medidas de Control de Cambio bajo un sistema administrado de divisas, medidas de Control de Precios y Política Tributaria. El objetivo de esta investigación fue la identificación de las mejores prácticas a nivel mundial y análisis de algunas experiencias documentadas en materia de gestión de riesgos desarrolladas en el postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello en los últimos años. Se identificaron los factores claves inherentes a la gestión de riesgos. Además se evaluaron los principales riesgos que inciden en los proyectos en nuestro país derivados de la aplicación de las medidas de política económica y se establecieron entre los principales riesgos la exigencia de excesivos recaudos, el retardo en la aprobación de las solicitudes y la posible negación de las mismas. Se propuso un plan de gestión de riesgos asociados a dichas políticas económicas. Se concluye que el proceso de Gestión de Riesgos dentro de todo proyecto y organización debe estar orientado hacia la creación de valor más que al asumir actitudes reactivas ante los mismos, la gestión del riesgo dentro de toda organización debe convertirse en un proceso sistemático que se ejecute de manera disciplinada y que a la larga pueda contribuir en el proceso de descubrir nuevas oportunidades así como en el manejo y gestión de los riesgos. La investigación fue de tipo documental a nivel descriptivo y de tipo aplicada.

**Palabras Clave:** Gestión del Riesgo, Proyectos, Control de Precios, Control de Cambio y Política Tributaria.

**Línea de Trabajo:** Gerencia de Riesgos en Proyectos.

## **ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Stephanie Lucía Ledezma Langain, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Desarrollo de Propuesta para la Gestión de los Riesgos asociados a medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios, que afectan a los Proyectos en Venezuela”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin,

En la ciudad de Caracas, a los 17 días del mes de abril de 2012.

Ana Julia Guillén

V – 7.599.767

## INDICE

Introducción	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	5
Objetivos	6
Justificación de la Investigación	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	8
Guía del PMBOK 2008	14
Gestión del Riesgo según enfoque del PMBOK 2008	18
Gestión del Riesgo	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Nivel de la Investigación	30
Diseño de la Investigación	31
Técnicas e Instrumentos de recolección de la información	31
Definición de Indicadores y Operacionalización de Variables	32
Código de Ética	33
<b>CAPÍTULO IV. VENTANA DE MERCADO</b>	
Descripción General del Mercado	35
Agentes reguladores del mercado	41
<b>CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS A MEDIDAS DE CONTROL DE CAMBIO, CONTROL DE PRECIOS Y POLÍTICA TRIBUTARIA PARA PROYECTOS EN VENEZUELA</b>	
Analizar el Estado del Arte de las “Buenas prácticas” de Gestión de Riesgos de Proyectos.	45
Establecer los factores claves inherentes en la Gestión de Riesgos.	57
Analizar los riesgos asociados a la implementación de medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria que pueden afectar a los proyectos en Venezuela.	61
Definir los procesos, actividades, herramientas e instrumentos que favorezcan la gestión de los riesgos asociados a medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria para los proyectos en Venezuela.	77
<b>CAPÍTULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	83
<b>CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	93
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	95
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	97

## **LISTADO DE ANEXOS**

ANEXO 1	Convenio Cambiario N° 1	100
ANEXO 2	Reglamento de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios Justos	109

## **LISTADO DE TABLAS**

TABLA 1	Determinación del nivel de Riesgo	28
TABLA 2	Operacionalización de las Variables	32
TABLA 3	Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica	38
TABLA 4	Número de Empresas en Venezuela por actividad económica	39
TABLA 5	Tipo de Cambio de Referencia	63
TABLA 6	Diferencia del Cambio de Dólar Norteamericano a Bolívares	69
TABLA 7	Palancas del Éxito.	80
TABLA 8	Adaptación del Modelo 4E a la Gestión de los riesgos asociados a las medidas de Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria	81
TABLA 9	Palancas del Éxito.	80

## **LISTADO DE FIGURAS**

FIGURA 1	Distribución Geográfica de Unidades Económicas Activas	35
FIGURA 2	Relación entre los Principios, estructura de soporte y proceso de gestión del riesgo	50
FIGURA 3	Proceso de Gestión del Riesgo	51
FIGURA 4	Ciclo de Vida de Proyectos	87

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1	Composición de la Economía Venezolana según el tipo de Actividad Económica	36
-----------	--	----

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se cuenta con un amplio conocimiento acerca de los factores claves y las herramientas que permiten gerenciar los riesgos en los proyectos, se han propuestos metodologías que contribuyen en brindar un mayor control sobre la aparición de determinados eventos que pueden influir en mayor o menor grado sobre los objetivos planteados.

En Venezuela, se ha empezado a valorar el uso de estas propuestas para la gestión de riesgos en los proyectos, y las empresas y organizaciones han podido ejercer un mayor control ante la aparición de determinados eventos. Sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado una mayor injerencia del Estado en aspectos económicos claves que han afectado la ejecución de los proyectos de las empresas y organizaciones en general. El Gobierno ha incrementado las medidas de control mediante el diseño de políticas que afectan de una u otra forma la toma de decisiones por parte de las mismas.

El Gerente de Proyecto y su equipo en el país, deben saber conjugar sus capacidades para administrar el riesgo con el mayor conocimiento posible de un entorno en el que se han incrementado las regulaciones por parte del Estado y que puede llegar a limitar el campo de acción de las empresas en cuanto a la toma de decisiones y el manejo de los riesgos asociados a dichas regulaciones.

El presente trabajo de investigación permitirá a las empresas y otras formas de organización dentro de nuestro país, contar con una guía que haga más eficiente la gestión de los riesgos dentro de los proyectos que están asociados a las medidas de política económica como lo son el Control de Cambio bajo un régimen administrado de divisas, los Controles de Precios en un ambiente inflacionario y las medidas de Política Tributaria.

En el Capítulo I, se plantea el problema que se ha detectado, la importancia que tiene la gestión de los riesgos en un entorno como el venezolano y la incidencia de la implementación de las políticas económicas sobre los proyectos acometidos en el país.

El Capítulo II, presenta algunos de los antecedentes que se pudieron evaluar en la investigación. Se presenta una pequeña reseña de los Fundamentos de la dirección de proyectos que ofrece el Project Management Institute a través de la Guía del PMBOK (2008), para seguidamente ofrecer un mayor detalle de cómo se debe hacer una gestión del riesgo en cualquier tipo de proyecto.

En el Capítulo III, se presenta el Marco Metodológico que guió la investigación y se explica cuál fue el nivel que tuvo, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizaron y de qué manera se definieron las variables y los indicadores a utilizar.

El Capítulo IV, ofrece la Ventana de Mercado que será de utilidad para los futuros proyectos que puedan acometerse en el país y que se vean impactados de alguna u otra manera por las medidas de Política de Control de Cambio, de Control de Precios y Política Tributaria que implemente el Gobierno Central en Venezuela bajo sus distintas instancias.

En el Capítulo V, se hace un diagnóstico de los riesgos asociados a la implementación de medidas de Control Cambiario, Control de Precios y Política Tributaria y se establecen cuáles han sido las respuestas más comunes de las empresas ante la implementación de dichas medidas.

En el Capítulo VI, se presentan los resultados obtenidos durante el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos que habían sido planteados en el primer capítulo del presente Trabajo Especial de Grado y se hace una propuesta de cómo pueden ser aplicados a los proyectos por definirse en nuestro país, los procesos de gestión del riesgo que fueron definidos en el presente trabajo para el manejo de los riesgos asociados a la implementación de medidas de Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria en Venezuela.

Por último, en el Capítulo VII, se extraen las lecciones aprendidas en la elaboración de este proyecto y se establecen las líneas de investigación y procesos de mejora que pudieran ser planteados y que podrían contribuir en los procesos de gestión del riesgo propuestos en este Trabajo Especial de Grado, a fin de manejar los riesgos asociados a las medidas de Control Cambiario, de establecimiento de Controles de Precios y al manejo de la Política impositiva por parte de las organizaciones que ejecutan proyectos en Venezuela.

Finalmente se presentan las conclusiones finales que se desprenden de este trabajo de investigación y se ofrecen las referencias bibliográficas y demás fuentes de información que fueron empleadas a fin de que el lector pueda profundizar y se hagan nuevos aportes en esta línea de investigación, con el fin de hacer propuestas que puedan ayudar a las organizaciones de el país a gerenciar de una manera exitosa los riesgos asociados a la implementación gubernamental de medidas de Control de Cambio, Controles de Precios y Política Impositiva.

Este trabajo de investigación ofrece ser un apoyo en la evaluación y gestión del riesgo para aquellos proyectos que se lleven a cabo en Venezuela que puedan ser afectados por las medidas de Control de Cambio, Control de Precios y de Tributación a fin de incrementar las posibilidades de éxito en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

# CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la Gerencia de Proyectos, se hace imprescindible contar con un adecuado plan para la gestión de los riesgos pues lo contrario podría ocasionar que las organizaciones estén más propensas o vulnerables ante los sucesos adversos que pudieran presentarse, poniendo en riesgo el cumplimiento exitoso de los objetivos de los proyectos y desaprovechando los posibles eventos favorables que podrían generar mayores beneficios. Hillson (2003), resalta el hecho de que la gestión de los riesgos dentro de los proyectos debe ser tratada como un proyecto en sí mismo.

Es durante las etapas de implantación y ejecución de los proyectos dentro de las organizaciones, cuando por lo general suelen evidenciarse la posible aparición de los riesgos. En muchos casos los proyectos se planifican y llevan a cabo sin tener en cuenta toda la información necesaria que pueda disminuir el grado de incertidumbre. En algunos casos, hay organizaciones que sólo destinan un fondo de previsión en sus estimados de costos ante la aparición de posibles riesgos que puedan afectar los objetivos de los proyectos. Esta es la forma en que se suele gestionar el riesgo dentro de los proyectos. Algunas empresas u organizaciones identifican y elaboran un listado de posibles riesgos pero no efectúan un análisis de los mismos y en la mayoría de los casos no se cuentan con estrategias o acciones específicas para enfrentar dichos riesgos.

Según resultados de la Encuesta Empresarial 2010, que fue aplicada por la encuestadora venezolana Datanálisis a un grupo de aproximadamente 400 empresas, el entorno económico de las empresas en Venezuela es uno de los factores que tiene mayor incidencia o impacto en los objetivos establecidos, mucho más aún cuando las empresas u organizaciones venezolanas se desenvuelven en un entorno tan cambiante. Las empresas en Venezuela en la mayoría de las ocasiones han tenido que asumir actitudes reactivas ante las medidas económicas, políticas, jurídicas, entre otras, que establece y ejecuta el Estado venezolano a través de la gestión gubernamental.

En los últimos años, el análisis de la realidad empresarial en Venezuela ha evidenciado el surgimiento de grandes problemas, como lo son la disminución de los niveles de inversión y la baja rentabilidad, que son factores claves para la permanencia en el tiempo de las empresas. Además se ha evidenciado el incremento de la improductividad ocasionando el cierre o cese de operaciones de muchas empresas. Por otro lado el entorno económico y el surgimiento de nuevos esquemas, en muchos casos no favorecen el logro de los objetivos establecidos por las organizaciones. Se adiciona el hecho de que la economía venezolana se ha encontrado rezagada en muchos aspectos con respecto a otras economías a nivel mundial. Todo esto contrasta con que en Venezuela no se cuenta con una cultura de planificación y gestión del riesgo que incluya procesos como el análisis y la documentación. Por lo general los riesgos se enfrentan en el momento en que aparecen y el éxito frente a ellos depende en gran medida de la experiencia del personal que esté a cargo o que ejecute el proyecto.

Es preciso, que en el país las organizaciones comiencen a implementar modelos adecuados para la gestión de los riesgos y específicamente lo que concierne a los riesgos que estén asociados a la ejecución de la política gubernamental.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

Se hace necesario, enmarcado dentro de la Gestión de Proyectos, que se realice una adecuada gestión de los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios implementadas en Venezuela, a fin de que las empresas u organizaciones puedan tener un mayor control sobre sus procesos y estar mejor preparados ante la ocurrencia de eventos que puedan afectar de alguna u otra manera sus objetivos.

Existe mucha información dispersa acerca de los riesgos asociados a estas políticas gubernamentales y la forma de hacerle frente; se carece de una metodología que integre los aspectos claves con el fin de brindar una mayor precisión y exactitud a la hora de gestionar los riesgos en los proyectos en Venezuela y de esta manera, permitir la continuidad y el éxito de los proyectos.

¿Se puede desarrollar una propuesta para facilitar a las empresas, organizaciones, emprendedores y cualquier persona natural o jurídica el realizar una gestión de riesgos asociados a la implementación de las medidas gubernamentales de Política Cambiaria, Política Tributaria y medidas de Control de Precios en proyectos a ser acometidos en Venezuela?

¿Cuáles son las mejores prácticas que se han diseñado hasta el momento para la Gestión de los Riesgos? ¿Cuáles son los factores claves inherentes en la Gestión de Riesgos? ¿Cuáles son y cómo operan los riesgos asociados a la Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios que pueden afectar a los proyectos en Venezuela? ¿Qué procesos, actividades, herramientas e instrumentos pueden favorecer la gestión de los riesgos asociados a estas medidas de Política Económica para los proyectos en Venezuela?

### 1.3 OBJETIVOS

#### Objetivo General:

Diseñar una propuesta que facilite la gestión del riesgo económico para proyectos desarrollados en Venezuela.

#### Objetivos específicos:

- Analizar el Estado del Arte de las “Buenas Prácticas” de Gestión de Riesgos de Proyectos.
- Establecer los factores claves inherentes en la Gestión de Riesgos.
- Analizar los riesgos económicos que pueden afectar a los proyectos en Venezuela.
- Definir los procesos, actividades, herramientas e instrumentos que favorezcan la gestión de los riesgos económicos de proyectos en Venezuela.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como resultado de este trabajo, se pudo contar con una guía para la gestión del riesgo, basada en las mejores prácticas de gerencia de proyectos y que toma en cuenta las especificidades del contexto y la realidad venezolana y será aplicable a cualquier tipo de proyecto a desarrollarse en el país.

A la hora de acometer cualquier proyecto dentro de Venezuela, se podrá contar con una herramienta que ayude a tomar en consideración todos aquellos aspectos que se inscriben dentro de la Política Económica y que específicamente, para los efectos de este trabajo de investigación, se aborda bajo los temas de Política Cambiaria, Política Tributaria y Control de Precios, aspectos que suele generar incertidumbre a la hora de gestionar los proyectos dentro de las organizaciones. Se propondrán herramientas y técnicas que favorezcan el diseño y ejecución de acciones y estrategias a seguir para minimizar, enfrentar o evadir aquellos eventos que puedan influir de manera negativa en la consecución de los objetivos del proyecto y a aprovechar aquellos eventos que puedan incidir de manera favorable.

También es posible que este trabajo de investigación pueda contribuir en el análisis del impacto que ha tenido sobre las empresas venezolanas la aplicación de las medidas de Política Económica y pueda servir para aplicar correctivos en las áreas que se hayan visto más afectadas.

En lo que concierne al investigador, este Trabajo Especial de Grado le permitirá optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se evaluaron los siguientes Trabajos Especiales de Grado que se enfocaron hacia el área de Gestión de Riesgos dentro de la Gerencia de Proyectos.

Se revisó el Trabajo Especial de Grado de Mora (2002) **“Elementos Críticos de Manejo de Riesgos en los Procesos de Gerencia de Proyectos”**, en el que se hace una descripción de los factores claves en el manejo de los riesgos dentro de la gerencia de proyectos. Propone una herramienta que pueda aplicarse en el diseño y ejecución de las acciones orientadas a utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y debilidades, según el enfoque de la Matriz FODA. Para ello revisó las metodologías más usadas en el manejo de los riesgos.

Resalta la importancia de identificar los riesgos y las áreas de impacto y de establecer estrategias claras y definidas para el manejo de los mismos. De igual forma valora el hecho de que la gestión del riesgo debe ser un proceso continuo dentro de la Gerencia de Proyectos.

Para nuestra investigación se tomaron en cuenta los factores claves en la gestión del riesgo identificados por este autor. Se consideraron las metodologías usadas por el mismo.

De igual forma se consultó el Trabajo Especial de Grado de Rolingsón (2004) denominado **“Propuesta Metodológica para la implantación y mejora de la Gestión de Riesgos en Organizaciones de Proyectos”**, donde se afirma que un gran número de organizaciones no cuentan con una estructura formal para la gestión de los riesgos en los proyectos que llevan a cabo. Hay organizaciones que han tratado de incluir dentro de sus procesos de negocios los procesos de gestión de riesgos pero no han conseguido los resultados esperados posiblemente debido a que no tenían visiones realistas o no se utilizaron los esquemas adecuados.

Propone la creación de un instrumento genérico o propuesta metodológica que oriente la gestión de los riesgos en las organizaciones de proyectos. Para ello se propuso la

adaptación de un modelo de madurez en gerencia de riesgos como guía para el nivel de desarrollo que debe ser alcanzado dentro de las organizaciones, entendiéndose como “modelo de madurez” una herramienta que permite evaluar las capacidades de las organizaciones en el ámbito de la Gerencia de Riesgos específicamente para este caso y que pueda contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo fijados por las mismas mediante la medición de los progresos y la implementación de mejoras.

En primer lugar seleccionó el modelo de madurez que más se adecuaba para la aplicación a los procesos de gestión de riesgos en los proyectos dentro de las organizaciones y elaboró un plan para la implementación del mismo. Para ello, evaluó el modelo de madurez que fue presentado por el Dr. David Hillson específicamente para la gestión de los riesgos en el año 1997. Posteriormente sometió a evaluación el modelo presentado en el año 2002 por el Risk Management Research and Development Program Collaboration Group, denominado “Desarrollo de los Modelos de Madurez en Gerencia de Riesgo” que presentaba 4 niveles.

Estos cuatro niveles se definían de manera resumida de la siguiente manera:

#### Nivel 1. Improvisado

La organización no conoce la importancia de la gestión de los riesgos y por tanto carece de cualquier herramienta para enfrentar la incertidumbre. No se cuenta con un registro de riesgos del pasado y por tanto no se piensa en el futuro en términos de riesgos. Al momento en que los riesgos se hacen presentes, se suelen tomar actitudes reactivas.

#### Nivel 2. Inicial

La organización empieza a experimentar y dar importancia a la gestión de los riesgos, pero de igual forma se carece de procesos formales para su gestión.

#### Nivel 3. Repetible

La organización ha incrementado su capacidad en la gestión de los riesgos, se cuenta con procesos bien definidos que se encuentran documentados y se da importancia al mejoramiento continuo de los mismos.

#### Nivel 4. Gerenciado

La organización cuenta con una cultura bien establecida de gestión de los riesgos que establece una postura proactiva.

Se asocian estos cuatro niveles de madurez con las figura de Principiante, Competente, Diestro y Experto, respectivamente.

La propuesta del autor se materializa en una composición o mezcla entre el área de conocimiento de la Gerencia de Riesgo propuesta por el PMI a través del PMBOK y el mencionado modelo de madurez escogido y su aplicación dentro de las organizaciones.

A través de esta propuesta se espera sea posible la evaluación continua de las organizaciones en cuanto a sus capacidades en la gestión de los riesgos y a partir de allí establecer los puntos en los cuáles se deben aplicar correctivos para mejorar.

Basados en este trabajo de Gómez (ob. Cit.), se considera relevante para efectos de nuestra investigación sugerir en nuestra propuesta que las organizaciones incluyan la evaluación continua de sus niveles de madurez con respecto a la gestión de riesgos.

Se consultó el Trabajo Especial de Grado de Sosa (2006) titulado **“Gestión de Riesgos en Proyectos de Desarrollo de Software en una Empresa de Consultoría Venezolana”**. El autor afirma que para esta fecha muchas de las empresas dedicadas al desarrollo de software no estaban realizando una correcta gestión en materia de riesgos y por esta razón muchas de ellas estaban dejando de ser rentables y competitivas dentro de este sector del mercado. El autor propone la aplicación de un modelo de gestión de riesgos a los proyectos de desarrollo de software que son implementados por una empresa de consultoría venezolana.

En esta investigación se evaluó el formato utilizado para la lista de chequeo de riesgos propuesta. Además se revisaron las metodologías utilizadas en este trabajo para el manejo de los riesgos.

Se consultó el Trabajo Especial de Grado de Vincentelli (2007) **“Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgos para los Proyectos Estratégicos de C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A.”**, donde se hace un análisis de cómo se desarrollan los procesos de gestión de riesgos en el portafolio de proyectos llevados a cabo por CVG Edelca. Los complejos proyectos hidroeléctricos ejecutados por la empresa ameritan de una meticulosa planificación en todas las áreas y específicamente en la de gestión del riesgo. El autor considera que para la fecha de la investigación la empresa no contaba con los procesos y herramientas necesarias para una correcta gestión de los mismos.

Se hace una propuesta de desarrollo de los procesos en gestión de riesgos para la empresa, que pueda servir de herramienta y ser aplicable para cualquier tipo de proyecto de carácter estratégico que esta emprenda. Dicha propuesta, se pretende sirva de guía para que los equipos de proyectos en la empresa puedan hacer una correcta gestión de los riesgos e incrementar las probabilidades de éxito en el cumplimiento de sus objetivos. Para tal fin, el autor desarrolla los procesos dentro de la gestión de riesgos bajo el contexto de la organización y los aplica a un proyecto piloto de modernización de una subestación de energía hidroeléctrica a ser ejecutado por la empresa.

Con esta investigación se buscaba una metodología estándar que ayudara a mejorar la calidad de la gestión de los riesgos en el manejo de los proyectos estratégicos dentro de la organización.

Durante el desarrollo de la investigación el autor resalta la importancia de la participación de aquellas unidades de la organización que posean la experticia y que puedan aportar su experiencia en el desarrollo de los procesos de gestión de riesgos para los proyectos de CVG Edelca. Trabaja bajo el esquema de la metodología del PMBOK (2004) con los procesos de gestión del riesgo de planificación, identificación, análisis, tratamiento y control de las variables de riesgo.

Se diseñaron los procesos basados en las experiencias de proyectos ejecutados en el pasado y se tomaron en consideración todos los elementos con los que se contaba para ese momento. Luego se procedió a realizar un análisis de factibilidad para evaluar la aplicabilidad del estudio al proyecto piloto.

Para efectos de esta investigación, se tomó como guía el desarrollo de los procesos de gestión del riesgo sugeridos por este autor para los proyectos de Edelca. Se utilizará el listado de riesgos identificados que se establecieron para esta empresa extrayendo del mismo los riesgos económicos. Se consideraron las normas y procedimientos establecidos por esta empresa en sus procesos de gestión del riesgo, así como las lecciones aprendidas en esta área derivada de la ejecución de sus proyectos.

Se evaluó el Trabajo Especial de Grado de Girón (2009) **“Plan de Gestión de Riesgos ocupacionales caso: Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) en el estado Lara”**, donde se propone una herramienta que sirva para la gestión de los riesgos en los proyectos ejecutados por esta empresa. Para ello realiza un diagnóstico de la organización con respecto a la gestión de la seguridad, higiene y ambiente.

De igual forma se considera relevante para nuestra investigación la sugerencia hecha por el autor de evaluar dentro de las organizaciones las prácticas y herramientas implementadas para la gestión del riesgo.

Se revisó el Trabajo Especial de Grado de Torres (2009) titulado **“Plan de Gestión de Riesgos para el proyecto Reactivación de Astilleros en PDVSA Occidente”** en el cual se desarrolla un plan para la gestión de los riesgos aplicable a dicho proyecto y que toma en consideración las políticas, estrategias y planes concebidos por el Estado y su alineación con los objetivos establecidos por la organización. Con tal fin, procede a diagnosticar para ese momento cómo se gestionaban los riesgos en la organización a través del estudio y análisis de los proyectos que ya se había culminado, utilizando la metodología sugerida por el PMBOK. Identificó y estableció categorías de riesgos, determinó las causas que provocaron las desviaciones en la consecución de los objetivos en los proyectos y determinó los procesos que debían ser sometidos a mejora.

Finalmente, logra definir un plan de riesgo basado en los lineamientos propuestos por el PMI y las normativas de PDVSA y que podía ser aplicable a cualquier proyecto futuro ejecutado dentro de la organización. El autor resalta la importancia del registro y documentación de las experiencias en gestión de riesgos dentro de cualquier proyecto.

Tal y como hizo el autor, se identificaron en nuestra investigación los factores, en nuestro caso los de índole económico, que pudieran incidir positiva o negativamente en el alcance de los objetivos de los proyectos y se hizo una propuesta que facilite la gestión del riesgo económico para proyectos desarrollados en Venezuela, para tal fin se hicieron uso de los elementos tomados en consideración por este autor.

Se revisó el Trabajo Especial de Grado realizado por Zambrano (2010) titulado **“Diseño de un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco”**. En este trabajo hace una descripción de los aspectos relacionados con la gerencia del desempeño, en donde se incluyen tanto la Gerencia de la Calidad, como la Gerencia del Riesgo y los emplea para evaluar y mejorar los procesos dentro de la gerencia de auditoría de la entidad bancaria.

Se tomó en consideración la propuesta hecha por el autor de un plan para la gestión del desempeño, y específicamente lo que concierne a la gestión del riesgo.

Finalmente se revisó el Trabajo Especial de Grado realizado por Martínez (2010) donde realiza la Formulación del Plan de Ejecución (PEP) para el proyecto de ampliación del estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba Market Center que estaba siendo ejecutado por una empresa del sector inmobiliario, dicha formulación estaba basada en las mejores prácticas de gerencia de proyectos, para ello se realizó una evaluación del nivel de madurez en la aplicación de los elementos del PMBOK. Propuso oportunidades de mejoras en los procesos relacionados con las áreas de gestión de la calidad, del tiempo y de los costos, entre otras.

## 2.2 GUIA DEL PMBOK 2008

La Guía del Project Management Body of Knowledge o mejor conocido como PMBOK, es un documento diseñado por el Project Management Institute (PMI) que recoge las mejores prácticas para la dirección de proyectos. El PMBOK 2008 está estructurado en tres secciones.

En la primera sección se trabaja con lo que es el Marco de referencia para la dirección de proyectos, en la cual se introducen los términos claves a ser empleados y proporciona una visión de conjunto de lo que es la guía del PMBOK; seguidamente introduce lo que es el Ciclo de Vida del Proyecto y resalta la importancia del conocimiento del entorno bajo el cual operan los proyectos y del tipo de organización en la que se enmarcan los proyectos.

La segunda sección trabaja con la norma para la gestión de proyectos y describe los cinco grupos de procesos en la gestión de proyectos a saber: Grupo de Procesos de Iniciación, Grupos de Procesos de Planificación, Grupos de Procesos de Ejecución, Grupos de Procesos de Seguimiento y Control y por último el Grupo de Procesos de Cierre.

La tercera y última sección aborda de manera detallada las nueve Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos (Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de los Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos y Gestión de las Adquisiciones del Proyecto) y los cuarenta y dos procesos en los cuales se subdividen.

Cada uno de los procesos es abordado en términos de las Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas que presentan cada uno de ellos.

Veamos de manera breve de qué tratan cada una de las nueve áreas de conocimiento de la dirección de proyectos del PMBOK 2008.

### Gestión de la Integración del Proyecto:

En esta área del conocimiento se identifican, definen y coordinan los procesos necesarios para lograr la integración, que es fundamental para la conclusión exitosa del proyecto.

Los procesos de integración son seis:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
- Supervisar y controlar el trabajo del proyecto
- Ejecutar control integrado de cambios.
- Cerrar proyecto o fase.

### Gestión del Alcance del proyecto:

En esta área se define lo que será el proyecto, se especifican los objetivos que se cumplirán y los límites que tendrá. También se detallan los entregables en términos de productos del proyecto y cuáles serán los criterios de aceptación o de rechazo del mismo.

Los procesos de gestión del alcance del proyecto son cinco:

- Recolectar requerimientos
- Definir el Alcance.
- Crear la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)
- Verificar el Alcance.
- Controlar el Alcance.

### Gestión del Tiempo del proyecto:

En la gestión del tiempo del proyecto se incluyen todos los procesos que deben considerarse para que el proyecto pueda culminar de la manera prevista en el tiempo establecido para ello.

Los procesos de gestión del tiempo del proyecto son seis:

- Definir las Actividades.
- Establecer la secuencia de actividades.
- Estimar los recursos de las actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el cronograma.
- Controlar el cronograma.

#### Gestión de Costos del proyecto:

Se contemplan todos los procesos necesarios para satisfacer los estándares y requerimientos del proyecto y lograr los objetivos que previamente se habían establecidos.

Los procesos de gestión de costos del proyecto son tres:

- Estimar los costos.
- Preparar el presupuesto de costos.
- Controlar los costos.

#### Gestión de la Calidad del proyecto:

Especifica todos los procesos necesarios para satisfacer los estándares y requerimientos del proyecto y lograr los objetivos que previamente se habían establecido

Los procesos de gestión de la calidad del proyecto son tres:

- Planificar la calidad
- Realizar el aseguramiento de la calidad.
- Ejecutar el control de la calidad.

### Gestión del Recurso Humano del proyecto:

Incluye los procesos que se encargan de planificar, coordinar y dirigir todas las actividades relacionadas con la adquisición, preparación y gestión del equipo del proyecto.

Los procesos de gestión del Recurso Humano del proyecto son cuatro:

- Planificar los Recursos Humanos del proyecto.
- Adquirir el equipo del proyecto.
- Desarrollar el equipo del proyecto.
- Gestionar el equipo del proyecto.

### Gestión de las Comunicaciones del proyecto:

Se contemplan los procesos relacionados con las comunicaciones y transmisión de toda la información que se derive en la planificación y ejecución del proyecto.

Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto son cinco:

- Identificar interesados.
- Planificar las comunicaciones.
- Distribuir la información.
- Gestionar las expectativas de los interesados.
- Informar el rendimiento.

### Gestión de los Riesgos del proyecto:

Incluye los procesos relacionados con la identificación, evaluación, planteamiento de respuestas y control de todos los eventos que puedan incidir positiva o negativamente en el proyecto.

Los procesos de gestión de los Riesgos del proyecto son seis:

- Planificación de la gestión de riesgos
- Identificar los riesgos.

- Ejecutar Análisis Cualitativo.
- Ejecutar Análisis Cuantitativo
- Planificar la respuesta a los riesgo
- Seguir y controlar los riesgos.

#### Gestión de las Adquisiciones del proyecto:

Contempla los procesos para la adquisición y compra de los recursos físicos, ya sean bienes o servicios, necesarios para la ejecución del proyecto.

Los procesos de gestión de las adquisiciones del proyecto son cuatro:

- Planificar las compras y adquisiciones.
- Conducir compras y adquisiciones
- Administrar compras y adquisiciones.
- Cerrar contrato o fase.

### 2.3 GESTIÓN DEL RIESGO SEGÚN ENFOQUE PMBOK 2008

Como ya se mencionó anteriormente, la versión 2008 del PMBOK establece seis procesos: Planificar la Gestión de Riesgos, Identificar los Riesgos, Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificar la Respuesta a los Riesgos y Monitorear y Controlar los Riesgos. El PMBOK establece que estos procesos interactúan entre sí y con otros procesos que se llevan a cabo dentro de las otras áreas del conocimiento que establece esta metodología.

Según el PMBOK, los riesgos siempre estarán asociados a eventos futuros y siempre existirán en cuanto exista un proyecto, dichos eventos pueden tener distintas probabilidades de ocurrencia lo que implica la existencia de incertidumbre. La ocurrencia de estos eventos puede causar impacto en uno o más de los objetivos establecidos en un proyecto, bien sean estos, objetivos de alcance, de costo, de tiempo o de calidad. Cada riesgo puede tener una o varias causas, estas pueden provenir del entorno de la organización o ente ejecutor del proyecto, o pueden venir del interior de la organización. El

PMBOK establece que habrá riesgos que podrán ser identificados mientras que otros no. Por tanto se puede actuar de manera proactiva con referencia a los posibles riesgos identificados y se tendrá una actitud reactiva frente a aquellos riesgos que no sea posible prever.

El PMBOK también señala que las organizaciones presentan distintos niveles de tolerancia y actitudes frente a los riesgos

Veamos de manera sintetizada en qué consisten cada uno de los procesos en la gestión de los riesgos establecidos por el PMBOK.

### 2.3.1 Planificar la Gestión de Riesgos:

En este proceso se establecen cuáles serán las actividades que se realizarán para gestionar los riesgos. El PMBOK afirma que mientras más exhaustivo sea el proceso de planificación de la gestión del riesgo, mayores serán las posibilidades de éxito en los otros cinco procesos de esta área del conocimiento en la gestión de proyectos. En este proceso se establecen además los recursos y el tiempo destinado a las actividades para la gestión de los riesgos.

En la Planificación de la Gestión de los Riesgos, el PMBOK establece como entradas para este proceso, el Enunciado del Alcance del Proyecto que ayuda a establecer los entregables, el Plan de Gestión de Costos que ayudará a establecer el presupuesto para la cobertura de los riesgos y posibles contingencias, el Plan de Gestión del Cronograma que establece los tiempos de ejecución de las actividades, el Plan de Gestión de las Comunicaciones que establece el proceso de comunicación de los riesgos entre los participantes en el proyecto, los Factores Ambientales de la Empresa que ayudan a revisar cómo es la actitud de la organización frente a los riesgos y ver los puntos de fallas y las posibles mejoras, y los Activos de los Procesos de la Organización que ayudan en el proceso de documentación de toda la información disponible para la gerencia de los riesgos.

La herramienta que sugiere el PMBOK para la planificación de la gestión del riesgo son las reuniones de los equipos del proyecto en la que se definirán las actividades en materia de gestión de riesgos, el presupuesto necesario para la cobertura de los riesgos, los cronogramas, se asignarán las responsabilidades entre los participantes del proyecto de acuerdo a las actividades establecidas en el plan de gestión de riesgos, se adaptará la información y las herramientas de las que dispone la organización para gestionar los riesgos al nuevo proyecto o se generarán nuevas herramientas.

Como resultado de este proceso de Planificación de la Gestión de los Riesgos se contarán con metodologías, se habrán definido los roles y responsabilidades, se habrán establecido los presupuestos y las reservas necesarias para gestionar los riesgos, se contará con un cronograma que guiará los tiempos de ejecución de las actividades propias de esta gestión, se contará con las herramientas e instrumentos que permitan la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos, se definirán las probabilidades e impactos de ocurrencia de los mismos.

### 2.3.2 Identificar los Riesgos:

Según el PMBOK, en este proceso se identifican, categorizan y describen los posibles riesgos que pueden afectar los objetivos del proyecto. El proceso de identificación de los riesgos no se da para un solo momento, ya que a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto es posible determinar nuevos riesgos que no habían sido percibidos o pueden modificarse los que ya habían sido identificados.

Son útiles en este proceso los cronogramas de las actividades del proyecto en su conjunto, el Enunciado del Alcance que se basa en los supuestos del proyecto, la Estructura Desagregada de Trabajo o EDT que ayuda en el proceso de identificación de los riesgos para cada nivel de actividad o paquete de trabajo, el Plan de Gestión de los Costos del proyecto, el Plan de Gestión de la Calidad, los Documentos del Proyecto, los Factores Ambientales de la empresa y los activos de los Procesos de la Organización.

Entre las herramientas sugeridas por el PMBOK para este proceso se encuentran las revisiones de documentos (informes del proyecto o de proyectos anteriores, contratos, publicaciones, estadísticas, etc.), técnicas de recopilación de información como tormentas de ideas o la llamada técnica Delphi en la que podrían intervenir un grupo de expertos de manera anónima y aportar sus ideas en cuanto a los riesgos para determinado proyecto hasta llegar a un consenso, también podrían realizarse entrevistas a especialistas en el área o personas que hayan participado en proyectos similares y los juicios de expertos. De igual manera el PMBOK considera como una herramienta de utilidad la realización de análisis causales para determinar el origen de los riesgos y planificar las respuestas más idóneas.

Las listas de Control, el análisis de supuestos del proyecto y las Técnicas de Diagramación tales como los Diagramas de Causa y Efecto, los Diagramas de Flujo o de Sistemas y los Diagramas de Influencias, también podrán ayudar en el proceso de identificación de los riesgos. El PMBOK también sugiere el uso de la Matriz FODA en donde se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que se enfrenta la organización.

Como resultado de este proceso el PMBOK establece que se contará con un Registro de los riesgos, tanto sus causas como su impacto y las posibles respuestas potenciales.

### 2.3.3 Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos:

Según el PMBOK, en este proceso se priorizan o jerarquizan los riesgos según su probabilidad de ocurrencia e impacto. De esta manera se podrán atacar primero aquellos riesgos que tengan una probabilidad de ocurrencia más alta y cuyo impacto en el proyecto pudiera ser mayor. También se evalúan en este proceso los plazos de respuestas y los niveles de tolerancia de la organización frente a los riesgos identificados. De igual forma este proceso debe estar en continua revisión durante el ciclo de vida del proyecto.

Un adecuado análisis cualitativo de los riesgos servirá tanto para efectuar el análisis cuantitativo de los mismos como la planificación de las posibles acciones de respuesta.

Para realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos el PMBOK sugiere la utilización de los Planes de Gestión de Riesgos, el Enunciado del Alcance del Proyecto y los Activos de los Procesos de la organización.

Como herramientas y técnicas a emplearse se sugieren la evaluación de las probabilidades de ocurrencia de los riesgos y su impacto en los objetivos del proyecto, la elaboración de matrices que reflejen conjuntamente tanto la probabilidad como el impacto y que ayuden a establecer prioridades de atención, la evaluación de la disponibilidad y calidad de los datos con respecto a los riesgos y por supuesto el juicio de expertos.

Como resultados de este proceso se tendrá la actualización del registro de los riesgos (previamente se pudo tener un registro de los riesgos en el proceso de Identificación de los Riesgos), la clasificación, categorización y el establecimiento de prioridades de los riesgos del proyecto gracias a la utilización de matrices de probabilidades e impactos, se podrán establecer las posibles causas de los riesgos e identificar las áreas de acción, entre otros.

#### 2.3.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos:

En este proceso, el PMBOK (ob. cit.), establece que se podrá realizar una evaluación que mostrará las probabilidades de ocurrencia y de impacto a nivel numérico y que podrán mostrar magnitudes y que ayudarán en la toma de decisiones con respecto a la gestión de los riesgos. Este proceso debe repetirse una vez que se hayan llevado a Cabo los procesos de Planificación de las Respuestas a los Riesgos y de Monitoreo y Control de los mismos que se analizan más adelante.

Este proceso de los Registros de Riesgos y las actualizaciones de los mismos obtenidos en los procesos previos, el Plan de Gestión de Riesgos y de Costos, el Plan de Gestión del Cronograma y los Activos de los Procesos de la Organización.

Para este proceso el PMBOK propone el uso de técnicas de recopilación y representación de datos, el uso de Distribuciones de Probabilidades, la implementación de técnicas de Análisis de Sensibilidad y de Valor Monetario Esperado, el uso de Árboles de

Decisiones, técnicas de modelado y simulación tales como el de Monte Carlo y no falta como recomendación de esta metodología, el juicio de expertos.

El PMBOK establece como resultados de este proceso la actualización del Registro de Riesgos, el análisis probabilístico del proyecto, lista de priorización de riesgos basada en el análisis cuantitativo de los mismos y la evaluación de tendencias.

#### 2.3.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos:

Según el PMBOK en el desarrollo de este proceso se busca poder desarrollar opciones de respuesta y acciones enfocadas a enfrentar o gestionar los riesgos. En este proceso también se designan los roles y responsabilidades en la ejecución de dichas acciones y respuestas. Las respuestas a los riesgos son planificadas de acuerdo a las prioridades establecidas en los procesos anteriores. Se utilizan los Registros de Riesgos y el Plan de Gestión de Riesgos.

El PMBOK establece y define las siguientes estrategias:

- a) Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas: Estas estrategias contemplan la opción de evitar, transferir, Mitigar o Aceptar el riesgo.
- b) Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades: Donde se puede escoger entre Explotar, Compartir, Mejorar o Aceptar el riesgo.
- c) Estrategias de Respuestas para Contingencias: Que sólo deben usarse en determinados casos o bajo determinadas circunstancias o condiciones.
- d) El juicio de expertos.

Entre los resultados que se tendrán de este proceso el PMBOK señala las actualizaciones al Registro de Riesgos, estrategias de respuesta acordadas y roles y responsabilidades asignadas, planes de reserva e identificación de riesgos residuales (riesgos que podrían permanecer aún después de la ejecución de la respuestas establecidas), acuerdos para transferencias de los riesgos, actualización de los Planes de Gestión de Cronogramas, Costos, Calidad, Adquisiciones, Recursos Humanos, actualización de la

EDT , actualizaciones de los Documentos del Proyecto tales como el registro de supuestos y la información técnica.

### 2.3.6 Monitorear y Controlar los Riesgos.

De acuerdo con el PMBOK en este proceso se ejecutan las respuestas y estrategias diseñadas para la gestión de los riesgos y se evalúan los efectos de dichas acciones, se observa y analiza la evolución de los riesgos residuales y se está alerta ante la aparición de nuevos riesgos no identificados anteriormente. Durante este proceso es posible la elaboración de planes de contingencia y el diseño de nuevas estrategias o acciones correctivas.

Se usan los Registros de Riesgos y los Indicadores de Desempeño tales como el estado de los entregables del proyecto, los avances de cronogramas y los estudios de costos.

Entre las herramientas sugeridas por el PMBOK están las técnicas de análisis de variación y el estudio de tendencias, análisis de indicadores de desempeño, reevaluación de los riesgos y los procesos de auditoría, entre otros.

Este proceso permitirá contar con una actualización del Registro de Riesgos y de los Activos de los Procesos de la Organización, Solicitudes de Cambio que incluyen recomendaciones para la aplicación de acciones correctivas y preventivas, actualizaciones de los Planes para la Dirección del Proyecto y de los Documentos del Proyecto.

Valga acotar y hacer énfasis de que todos estos procesos deben ser continuamente revisados y monitoreados durante el ciclo de vida del proyecto. De esta manera se sintetiza la propuesta hecha por el PMBOK (2008) para la Gestión de los Riesgos dentro de los Proyectos.

## 2.4 GESTIÓN DEL RIESGO

Se consideran como riesgos a todos aquellos acontecimientos que puedan afectar o incidir de manera tanto positiva como negativa en el curso futuro de los acontecimientos y que suceden bajo un ambiente de incertidumbre. Cualquier tipo de actividad que se desarrolle tiene implícito unos riesgos asociados, desde la actividad más simple hasta la más compleja. Las consecuencias de los riesgos pueden variar desde aquellas que no revisten mayor importancia hasta aquellas que pueden traer grandes repercusiones.

En el ámbito de los proyectos, indudablemente que el futuro del mismo constituye un factor de preocupación, por supuesto que lo que se desea es que el proyecto logre cumplir con los objetivos establecidos para los cuales fue creado, pero en muchas ocasiones surgen eventos o hechos que podrían alterar los resultados y los objetivos del mismo de muchas maneras. De allí, radica la importancia de hacer una correcta gestión de los riesgos dentro de cualquier proyecto, dónde el primer paso sería preguntarnos qué riesgos pueden hacer que el proyecto no tuviera el éxito esperado o en peores circunstancias que fracasara.

Se identifican en este sentido dos actitudes frente al riesgo; la primera, las actitudes reactivas, en las que los problemas no se abordan hasta el mismo momento en que aparecen y que se asemejan al instante en que acuden los bomberos a un incendio para apagarlo.

La segunda actitud, y por la que se respalda en este trabajo de investigación, son las proactivas, en las que se identifican con antelación los riesgos potenciales, valorando además su probabilidad o grado de ocurrencia y su impacto dentro de un proyecto y estableciendo prioridades, de tal manera de poder abordarlos y darles una respuesta adecuada en el tiempo indicado. Esta sería la manera correcta de poder gestionar los riesgos y de esta manera poder tener un mayor control sobre el curso del proyecto. No todos los riesgos pueden ser evitados, por lo tanto se hace imprescindible el desarrollo de planes de respuestas y de contingencias ante eventos negativos y de igual forma planes de respuestas ante aquellos eventos que pudieran ser positivos o representar oportunidades para el éxito del proyecto.

Los riesgos suelen presentar dos características comunes, en primer lugar la incertidumbre, puesto que el riesgo tiene distintas probabilidades de ocurrencia dependiendo de múltiples factores presentes en el entorno; aunque en este punto es necesario aclarar que los extremos no pueden ser factibles, no existen riesgos de probabilidad de ocurrencia cero, puesto que no constituirían riesgos y tampoco existen riesgos de probabilidad de ocurrencia del 100% porque esto implicaría más bien una limitación para el proyecto.

La otra característica que tienen en común todos los riesgos de carácter adverso o negativo en los proyectos, es el hecho de que de materializarse o llevarse a cabo, este está asociado a pérdidas para el proyecto, bien sea materiales, de dinero, en la planificación del tiempo, en la calidad, entre otras.

De estas dos características se deduce que es de gran importancia cuando se analizan los riesgos en un proyecto, estimar las probabilidades de ocurrencia del evento identificado y estimar además las posibles pérdidas que pudieran estar asociadas a la ocurrencia del mismo. La identificación de un riesgo que pueda tener un fuerte impacto en el proyecto pero que tiene una probabilidad de ocurrencia muy baja, no debería representar una amenaza considerable para el proyecto y no debería dedicársele gran cantidad de tiempo si existe otros riesgos que pueden tener mayores probabilidades de ocurrencia y cuyo impacto podrían afectar de manera significativa al proyecto.

Se dice que la regla de Pareto 80-20, también es aplicable al análisis de los riesgos en un proyecto, el 80% del riesgo total de un proyecto se debe al 20% de los riesgos que se pueden identificar, de allí la importancia de identificar de la manera más precisa posible cuáles son realmente los riesgos que pueden representar una amenaza para el éxito del proyecto.

Uno de los métodos para identificar los posibles riesgos asociados a un determinado proyecto es el de crear listas de comprobación de elementos de riesgos. Se pueden establecer subcategorías de acuerdo a las características propias de cada proyecto.

El equipo de proyecto debería realizar de manera regular un análisis de gestión del riesgo a fin de determinar si los eventos potenciales de amenaza a un proyecto que habían

sidio identificados fueron realmente enfrentados o en caso de que persista la amenaza planificar las respuestas y establecer los planes de contingencia e igualmente se hace necesaria la gestión del riesgo para identificar nuevos eventos que no se había considerado anteriormente.

Se hace necesario entonces tener una visión general de los riesgos principales, las responsabilidades en cuanto a la gestión de los riesgos y el personal técnico encargado o que debe asumir dichas responsabilidades, la construcción de una tabla de riesgo del proyecto donde se debe hacer una descripción de los mismos y de los factores que influyen en la probabilidad y en el impacto, se deben plantear las estrategias generales y los pasos para la reducción de algunos riesgos, los factores y el enfoque de supervisión de los riesgos, y los planes de contingencia.

De todo lo anterior se deduce que la gestión del riesgo puede ser definida como el proceso de observar, identificar, evaluar, tomar decisiones, actuar y hacer seguimiento bajo un ambiente de incertidumbre, de los hechos que puedan ocurrir y que puedan afectar los resultados de un proyecto. Una efectiva y correcta gestión del riesgo permitirá estar más cerca de cumplir con los objetivos establecidos para un determinado proyecto; como ya se ha señalado, en el ciclo de todo proyecto siempre existirán condiciones de incertidumbre y por tanto riesgos que pueden incidir e manera favorable o de manera adversa a ellos, el punto está en hacer una correcta administración de los riesgos de tal forma de minimizar los efectos adversos que puedan traer los riesgos negativos y potenciar los beneficios de aquellos eventos que puedan incidir de manera favorable al proyecto.

## PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión de riesgos constará por lo general de las siguientes fases o etapas:

1.- Ubicación en el ambiente o contexto bajo los cuales se identificarán y evaluarán los riesgos: En primer lugar se hace necesario conocer cuál es el ambiente y el entorno bajo los cuales se pueden generar los riesgos, de esta manera se podrán identificar las fuentes y orígenes de los cuales pueden provenir los mismos.

2.- Identificación de todos los posibles riesgos: En esta etapa habrán riesgos que podrán ser identificados mientras que otros no. La idea está en identificar el mayor número de riesgos que sea posible. Es necesario poder evaluar de dónde provienen estos riesgos, es decir la fuente u origen, porque muchas veces tratando el origen se puede influir en la ocurrencia o no del riesgo. Para identificar los riesgos se podrán utilizar toda la información de la que se disponga y se pueda disponer. Existen diversos métodos de identificación de riesgos, como pueden ser, los diagramas de flujos y técnicas de análisis, las discusiones en grupos o entrevistas y consultas a expertos, las inspecciones y auditorias, encuestas y cuestionarios, entre otros.

3.- Análisis de los riesgos identificados: En este paso se procede a la posibilidad de ocurrencia y el efecto que pueda tener cada riesgo en particular con el fin de poder determinar el nivel en que se encuentra cada riesgo. Los riesgos deben ser analizados con la finalidad de poder determinar cuáles de ellos tienen una mayor urgencia de ser abordados dependiendo del impacto que pueden causar en el proyecto. Para analizar los riesgos existen métodos tanto cualitativos como cuantitativos y métodos de niveles intermedios.

A continuación se presentan uno de los métodos cualitativos que pudieran emplearse:

TABLA 1. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

		CONSECUENCIAS			
		Extremo	Muy Alto	Medio	Bajo Mínimo
PROBABILIDAD	CASI CIERTA				
	PROBABLE				
	MODERADA				
	POCO PROBABLE				
	CASI IMPROBABLE				

Fuente: Matriz de Riesgo. Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación, INTECO, 2008.

Otros de los métodos cualitativos podrían ser la tormenta de ideas, consultas a especialistas con la utilización de la técnica Delphi. Entre los métodos cuantitativos tenemos los análisis de probabilidades, análisis de consecuencias, Árboles de decisión, análisis de redes, entre otros.

4.- Evaluación de los riesgos identificados. La siguiente etapa consiste en la evaluación y la priorización de los riesgos, para lo cual se comparan los distintos niveles de riesgos y se escogen los que revisten mayor importancia. Se deben tomar en consideración el grado de control que se tiene sobre cada riesgo, el impacto y los costos.

5.- Planteamiento de respuestas y tratamiento de los riesgos identificados y evaluados: El tratamiento del riesgo debe ser el más adecuado posible, teniendo en cuenta que los riesgos con un mayor nivel de importancia deben ser atacados o enfrentados en primer lugar. Pueden existir distintas formas para tratar el riesgo, se puede eludir si no hay una mejor opción, se puede buscar minimizar el nivel del riesgo disminuyendo la probabilidad de ocurrencia o las consecuencias del mismo, se puede buscar transferir el riesgo cambiando la responsabilidad sobre el mismo o buscando compartir la responsabilidad como son los casos en los cuales intervienen las compañías de seguros y las empresas dedicadas a la tercerización de algunos servicios, y por último aceptarlos y enfrentarlos. No obstante, siempre existirán los riesgos residuales.

6.- Monitoreo y revisión de los riesgos identificados: Esta etapa es esencial y debería estar presente a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Es necesario observar cómo han evolucionado los riesgos con el tratamiento aplicado y observar si el riesgo persiste o si hay amenaza de otros nuevos riesgos no identificados hasta el momento.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se exponen los pasos que orientaron la investigación; los métodos y técnicas que fueron usados para recolectar la información necesaria y la manera en que se analizaron, que permitieron el diseño de la herramienta metodológica propuesta para la gestión de los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios implementadas por el Gobierno y que inciden en el desarrollo y ejecución de los proyectos en Venezuela.

La investigación fue de tipo documental a nivel descriptivo, de tipo aplicado y no experimental como lo define Arias (2006). Se hizo un estudio a partir de la revisión de diversas fuentes documentales y bibliográficas (Impresas, Audio-visuales, Electrónicas). Se buscaron análisis, opiniones, conclusiones, recomendaciones, interpretaciones de expertos en la materia.

Se realizó lectura y análisis de toda la documentación disponible a partir de los cuales se elaboraron los esquemas preliminares que sirvieron de base para la posterior elaboración de la metodología de gestión de riesgos los riesgos asociados a la implementación gubernamental de medidas de Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria.

La primera etapa consistió en un diagnóstico del “Estado del Arte” en materia de riesgos en diversas áreas.

### **3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:**

En cuanto al nivel de profundidad que tuvo la investigación, esta fue descriptiva del tipo aplicada. La misma se hizo de forma intensiva en el área de riesgos y buscó proponer una herramienta que facilitara la gestión de los riesgos en los proyectos en Venezuela asociados a la implementación por parte del gobierno de medidas de Política Económica tales como la Política Cambiaria, Tributaria y las medidas de Control de Precios.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación pudo responder al problema y a los objetivos planteados en el planteamiento del problema y estuvo estructurada de la siguiente manera:

En primer lugar se buscó información a través de libros, revistas especializadas, páginas en Internet y demás fuentes, acerca de cuáles son las “Buenas Prácticas” en materia de Gestión de Riesgos en diversas áreas tales como la Gestión de Riesgos Ambientales, la gestión de riesgos asociados a los proyectos del sector empresarial, al manejo de los riesgos en los proyectos ejecutados en el sector tecnológico, la gestión de los riesgos en los proyectos de inversión y particularmente la utilización del llamado indicador Riesgo-País.

En segundo lugar y mediante la misma técnica de investigación documental se extrajeron de la información encontrada, los factores claves inherentes a la gestión de los riesgos.

Luego se procedió a analizar y evaluar los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios implementadas por el gobierno y su incidencia en los proyectos ejecutados en Venezuela.

Por último se proponen las herramientas y técnicas que toman en consideración la incidencia de estas medidas de Política Económica implementadas por el gobierno venezolano en los proyectos y que faciliten la gestión de los riesgos en proyectos futuros a ser ejecutados por las organizaciones.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

A los fines de poder recopilar la información necesaria para poder diseñar la herramienta propuesta, se realizó una investigación y análisis documental de todos los artículos, revistas técnicas especializadas, libros y páginas web y demás fuentes que se pudieron encontrar y que abordaban el tema de los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios ejecutadas en Venezuela y su

incidencia en los proyectos. De la información allí contenida y de su posterior análisis, se extrajeron todos los hechos que sugerían la presencia de riesgos y la manera de gestionarlos. Se utilizaron métodos de análisis y síntesis, deductivo, inductivo y descriptivo.

### 3.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

En esta parte se identifican cuáles fueron las variables que se estudiaron y cuáles fueron los indicadores, observables y medibles asociados, que permitieron realizar su medición.

TABLA 2. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

EVENTO	SINERGIA	INDICIOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Diseño de propuesta para la gestión de riesgos en los proyectos, asociados a la ejecución en Venezuela de las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios.	Identificación de las "Buenas Prácticas" en materia de gestión de riesgo dentro de los proyectos.	Análisis de "Buenas Prácticas" en materia de gestión de riesgo dentro de los proyectos	"Buenas Prácticas" en materia de gestión de riesgo dentro de los proyectos	Investigación Documental
	Identificación de factores claves inherentes a la gestión de riesgos dentro de los proyectos.	Análisis de factores claves inherentes a la gestión de riesgos dentro de los proyectos.	Factores claves inherentes a la gestión de riesgos dentro de los proyectos.	Investigación Documental
	Identificación de los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios ejecutados en Venezuela y su incidencia en los proyectos.	Análisis de los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios ejecutados en Venezuela y su incidencia en los proyectos	Riesgos que pueden afectar a los proyectos, asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios ejecutados en Venezuela	Investigación Documental

	<p>Desarrollo de propuesta para la gestión de los riesgos asociados a las medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios ejecutados en Venezuela</p>	<p>Diseño de propuesta</p>	<p>Propuesta para la Gestión de los riesgos en los proyectos asociados a la implementación de medidas de Política Cambiaria, Tributaria y de Control de Precios.</p>	<p>Metodologías de Gestión de Riesgo, Metodología 4E</p>
--	---	----------------------------	--	--

## CÓDIGO DE ÉTICA

Se evitaron en todo momento las interpretaciones capciosas de toda aquella información que fue susceptible de ser utilizada para los fines de este Trabajo Especial de Grado.

Se intentó mantener una actitud respetuosa con respecto a los juicios de expertos que fueron mencionados o utilizados en este trabajo.

Se procuró la búsqueda de datos que procedieran de fuentes confiables y del dominio público, dejando claro el origen y fuente de dicha información.

Se evitó en todo momento cualquier forma de plagio y se recurrió al uso de citas y cualquier otra herramienta válida, a la hora de hacer referencia de la opinión de cualquier autor.

## **CAPÍTULO IV. VENTANA DE MERCADO**

Con el fin de que este trabajo de investigación pueda contribuir a futuros proyectos que se ejecuten en Venezuela, se ofrece el siguiente análisis de Ventana de Mercado que ha sido elaborado con la información más reciente tomada principalmente de fuentes oficiales y de los organismos dedicados a analizar al sector empresarial venezolano.

### **4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

En el aparato empresarial venezolano operan empresas productoras tanto de bienes como de servicios. Según la Federación de Cámaras y Asociaciones de Artesanos Micros, Pequeñas y Medianas Industrias y Empresas de Venezuela (Fedeindustria), para el año 2009 Venezuela lideraba a nivel regional en el número de empresas creadas durante los últimos diez años, creándose alrededor de 400 mil nuevas empresas.

Según los resultados publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en marzo de 2010 para el IV Censo Económico 2007 – 2008, de un total de 546.906 locales físicos que realizan alguna actividad económica, 471.922 se encontraban en estado operativo y 45.460 fueron cerradas definitivamente.

Los estados de Venezuela que reportan una mayor actividad económica son Zulia, Miranda y Distrito Capital y también son estos estados, con la inclusión de Aragua, los que reportan mayor número de cierres definitivos de empresas según datos emitidos por el INE.

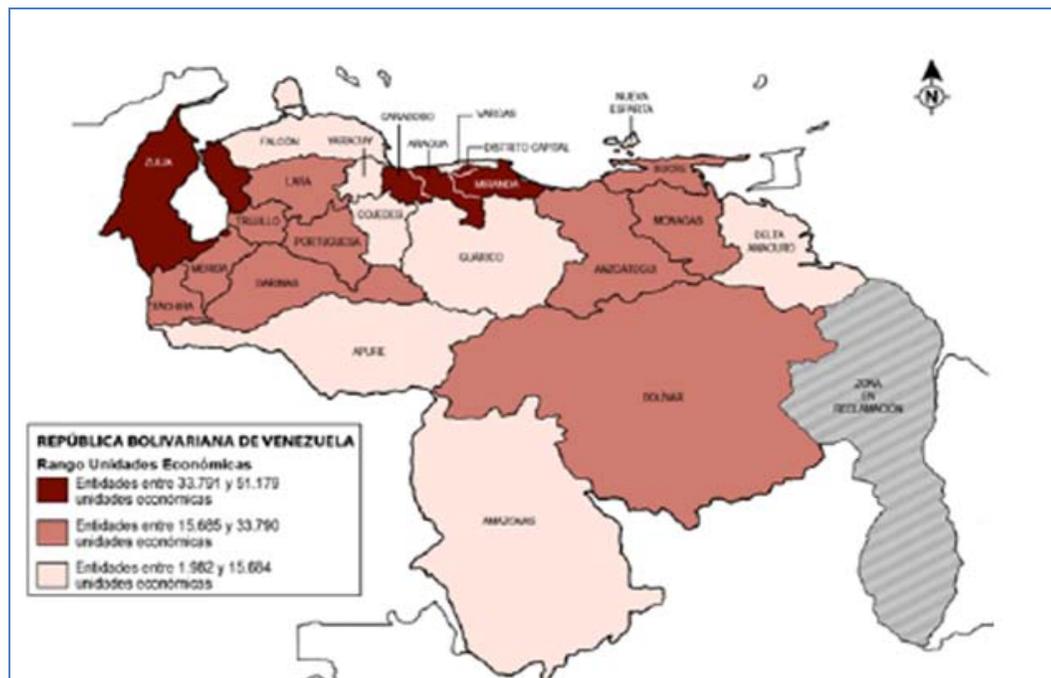


Figura 1. Distribución Geográfica de Unidades Económicas Activas, IV Censo Económico 2007 – 2008. (Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE, 2010.)

De las 471.922 unidades económicas activas, 439.985 pertenecen al sector privado de la economía lo que representa el 93.2% de la totalidad de unidades y 31.937 al sector público, lo que representa 6.77 % del total de las unidades económicas, según datos suministrados por el INE.

Al realizar el análisis de la composición de la economía venezolana por tipo de actividad económica, según los datos suministrados por el INE, se puede observar que el mayor número de empresas en Venezuela se dedica a la actividad comercial, es decir, un más de un 51% de las empresas venezolanas se dedica al comercio, seguido por un 23% por la actividad de servicios. Se puede notar que la actividad industrial no llega al 6% de las actividades económicas.

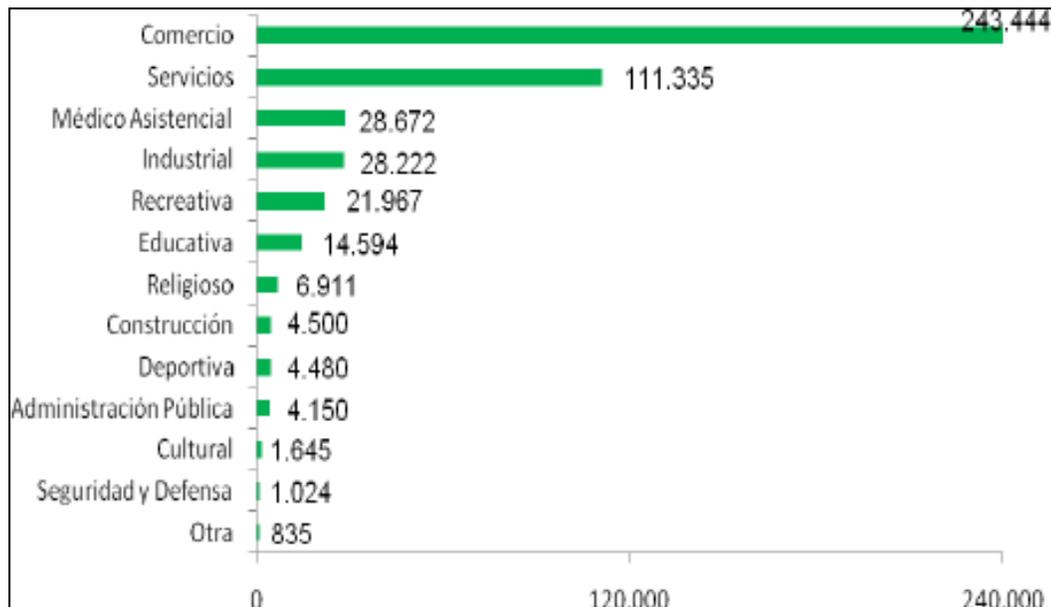


GRÁFICO 1. Número de empresas que componen la Economía Venezolana según el tipo de Actividad Económica.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE, 2010.

En base a las cifras suministradas por el Banco Central de Venezuela (BCV), se puede observar cuál es el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país de cada tipo de actividad económica. Vemos que la actividad no petrolera es la que mayor aporte hace en términos de PIB y dentro de la actividad no petrolera tenemos al sector Manufactura, seguidamente por la producción de servicios del Gobierno Central, los servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler y luego al sector comercio y servicios de reparación. Esto contrasta con las cifras y datos suministrados por el INE en donde se observa que es la actividad comercial la que incluye un mayor número de empresas pero vemos en datos suministrados por el BCV que es la actividad manufacturera es decir la actividad Industrial la que mayor aporte hace en términos de PIB.

De este breve análisis se puede inferir la importancia que tiene la actividad industrial dentro del esquema de desarrollo de todo país y particularmente de Venezuela. Mucho se ha dicho que Venezuela debe pasar de un esquema económico rentista petrolero a

uno de desarrollo industrial que pueda competir y estar al nivel de las mayores potencias industrializadas.

Tabla 3. Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica a precios constantes de 1997 (Miles de Bolívares)

Actividades	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Consolidado</b>	<b>58.138.269</b>	<b>55.807.510</b>	<b>56.650.924</b>	<b>58.525.074</b>	<b>55.591.059</b>	<b>51.116.533</b>	<b>46.523.649</b>	<b>42.172.343</b>	<b>35.652.678</b>	<b>38.650.110</b>	<b>42.405.381</b>	<b>41.013.293</b>
Actividad petrolera	6.593.126	6.554.311	6.550.844	7.072.114	6.870.686	7.108.703	7.251.743	7.360.757	6.472.229	6.595.672	7.688.643	7.757.605
Actividad no petrolera	45.055.572	43.126.953	43.829.085	44.602.372	42.213.445	38.474.292	34.704.747	30.934.134	26.649.846	28.789.449	30.615.219	29.439.642
Mi <sup>1/</sup> nea	278.481	264.797	304.338	339.426	360.155	355.862	332.025	322.227	282.088	295.157	283.067	275.375
Manufactura	8.405.180	8.095.544	8.383.190	8.960.886	8.834.304	8.463.393	7.813.748	7.033.466	5.791.679	6.214.871	7.153.405	6.899.219
Electricidad y agua	1.322.129	1.258.912	1.336.757	1.283.725	1.222.291	1.191.740	1.136.354	1.021.500	941.050	945.898	926.273	883.527
Construcción	4.209.422	4.018.451	4.318.676	4.328.001	3.916.526	3.242.327	2.482.991	2.069.021	1.654.133	2.733.207	2.983.312	2.628.690
Comercio y servicios de reparación	5.585.109	5.243.165	5.581.896	6.079.458	5.873.805	5.081.809	4.391.209	3.629.818	2.821.962	3.121.049	3.610.441	3.452.892
Transporte y almacenamiento	2.052.506	1.940.866	1.981.355	2.163.983	2.107.634	1.868.348	1.633.907	1.424.859	1.143.341	1.242.494	1.387.001	1.405.636
Comunicaciones	3.820.211	3.560.832	3.300.973	2.944.110	2.418.808	1.982.763	1.604.989	1.311.744	1.161.760	1.222.948	1.193.058	1.103.662
Instituciones financieras y seguros	2.541.549	2.269.841	2.456.839	2.493.658	2.692.568	2.306.489	1.566.697	1.149.005	833.043	744.219	870.071	846.399
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	5.678.867	5.485.274	5.523.096	5.584.927	5.476.472	5.052.098	4.653.454	4.314.106	3.881.398	4.131.298	4.159.778	4.019.090
Serv. comunitarios, soc. y personales y prod. de serv. priv. no lucrativos	3.430.326	3.243.615	3.248.360	3.184.214	2.903.370	2.629.340	2.296.271	2.085.259	1.906.045	1.911.342	1.908.976	1.870.078
Producción de bienes de Gobierno General	7.171.523	6.798.395	6.625.649	6.469.753	6.144.426	5.799.948	5.628.967	5.211.603	4.692.582	4.471.790	4.489.841	4.380.392
Residual <sup>2/</sup>	3.410.046	3.459.611	3.496.303	3.513.778	3.314.822	3.109.913	3.000.394	2.664.479	2.484.634	2.558.336	2.584.658	2.537.799
Menos: Sin 12/	2.849.777	2.512.350	2.728.307	2.743.547	3.051.736	2.609.738	1.796.229	1.302.953	943.869	803.160	934.662	863.117
Impuestos netos sobre los productos	6.489.571	6.126.246	6.270.995	6.850.588	6.506.928	5.533.538	4.567.159	3.877.452	2.530.603	3.264.989	4.101.519	3.816.046

1/ Incluye: Agricultura privada, Restaurantes y hoteles privados y Actividades diversas públicas.

2/ Se incluye de forma directa y a través de medios indirectos.

Fuente: Banco Central de Venezuela.

TABLA 4. Número de Empresas en Venezuela por actividad económica.

Industrias manufactureras	27.344
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	7.260
Elaboración de productos de tabaco	26
Fabricación de productos textiles	655
Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles	2.996
Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, y calzado	561
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables	1.959
Fabricación de papel y de productos de papel	149
Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	1.542
Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	30
Fabricación de sustancias y productos químicos	511
Fabricación de productos de caucho y plástico	583
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1.524
Fabricación de metales comunes	282
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	4.227
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	1.101
Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	11
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.	358
Fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	27
Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes	579
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	383
Fabricación de otros tipos de equipos de transporte	145
Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.	2.276
Reciclado	159
Suministro de electricidad, gas y agua	394
Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente	233
Captación, depuración y distribución de agua	161
Construcción	4.541
Construcción	4.541

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE, 2010.

Dentro de la industria manufacturera se observa que la Elaboración de productos alimenticios y bebidas es la rama que mayor número de empresas incluye, seguidamente por la actividad dedicada a la fabricación de productos elaborados de metal y luego la fabricación de prendas de vestir.

No son pocos los problemas que afrontan actualmente las empresas venezolanas. Los datos del BCV reflejan que nos mantenemos en términos del PIB constante, al mismo nivel que en el año 2008 en cuanto a la actividad no petrolera, sin dejar de percibir que en cuanto a la actividad petrolera ha habido una franca disminución si lo comparamos con el nivel del año 2000. Según datos del INE el número de empresas se redujo en un 15% en el 2010 y esto se puede observar en la disminución de bienes o productos en el mercado. Las empresas venezolanas han tenido que hacer frente a los altos costos de producción, bajos niveles de venta, restricciones para la adquisición de divisas, inamovilidad laboral, altos costos laborales, bajos o escasos niveles de inversión entre otros problemas.

#### 4.2 Agentes Reguladores del Mercado.

##### República Bolivariana de Venezuela

Entre los agentes que regulan el entorno empresarial venezolano tenemos en primer lugar al Estado que a través de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece en su Título VI Del Sistema Socioeconómico:

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y

equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Artículo 300. La ley nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizadas para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ellas se invierta.

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

### Banco Central de Venezuela

El principal órgano o ente responsable de la Política Monetaria y Cambiaria en Venezuela, es el Banco Central de Venezuela, quien además es el encargado de la emisión de moneda de curso legal. Esto está explícitamente establecido en el enunciado de su Misión:

#### MISIÓN

“El Banco Central de Venezuela tiene entre sus objetivos más significativos, lograr la estabilidad de precios y preservar el valor interno y externo de la moneda como parte de las políticas públicas que contribuyen con el desarrollo humano integral y el progreso armónico de la economía nacional, para alcanzar los objetivos superiores del Estado y la nación. De allí que estará comprometido con la tarea del desarrollo y coadyuvará a

los procesos implícitos en éste, armonizándolos con los de las esferas monetaria y cambiaria.

Asimismo, en el marco de la integración latinoamericana y caribeña, el Banco Central de Venezuela establece los mecanismos para facilitar la coordinación de políticas macroeconómicas con los bancos centrales regionales.

Para lograr estos propósitos, el Instituto tiene entre sus funciones las de formular y ejecutar la política monetaria; participar en el diseño y ejecutar la política cambiaria; regular la moneda, el crédito y las tasas de interés; administrar las reservas internacionales y estimar su nivel adecuado; velar por el funcionamiento del sistema de pago; emitir especies monetarias y asesorar a los poderes públicos nacionales en las materias de su competencia”.

#### Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, (SENIAT), fue creado en el año 1994 con la misión de ser el órgano encargado de la administración tributaria en Venezuela. Se fundamenta en el Código Orgánico Tributario y en las demás leyes y normativas que rigen los tributos internos.

#### MISIÓN

“Administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de Políticas Públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad social a la Nación Venezolana”.

## Superintendencia Nacional de Costos y Precios Justos

La Superintendencia Nacional de Costos y Precios Justos (SUNDECOP), es el ente encargado de regular el sistema de precios de los bienes y servicios producidos a nivel nacional. Se fundamenta en la Ley de Costos y Precios Justos publicada en Gaceta Oficial N° 39.715 de Julio de 2011.

### MISIÓN

“Regular y articular el Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios, con el objeto de orientar la regulación de precios accesibles a toda la población, promover el cambio en los patrones de consumo e impactar en la transformación del modelo económico productivo, a través del análisis de la estructura de costos de bienes y servicios, tomando en cuenta las variables macroeconómicas y el entorno sociopolítico en el que se manifiestan”.

## **CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS A MEDIDAS DE CONTROL DE CAMBIO, CONTROL DE PRECIOS Y POLÍTICA TRIBUTARIA PARA PROYECTOS EN VENEZUELA.**

### **5.1 Analizar el Estado del Arte de las “Buenas prácticas” de Gestión de Riesgos de Proyectos.**

En este punto se revisa cuál ha sido el avance o “estado del arte” en la gestión del riesgo en algunos ámbitos de la vida cotidiana tales como pueden ser el abordaje o gestión de los riesgos ambientales, la gerencia de los riesgos en proyectos de informática, la gerencia de los riesgos en proyectos del sector empresarial y bancario y el uso del indicador Riesgo-País como herramienta para la toma de decisiones en proyectos de inversión. De esta forma se puede tener una idea de cómo se abordan y cuáles son los factores más importantes a la hora de hacer frente a los riesgos dentro de cualquier tipo de proyectos y extraer enseñanzas o lecciones que puedan contribuir en el proceso de gestión del riesgo en el área que se está proponiendo.

#### La Gestión del Riesgo en caso de Desastres Ambientales.

Dentro de esta área, se ha buscado tener una visión homogénea y un lenguaje común que permita a las comunidades en general establecer líneas de acción y diseñar estrategias a la hora de afrontar riesgos asociados a eventos atmosféricos o contingencias de tipo ambiental, tales como pueden ser las inundaciones, sismos y terremotos, huracanes, etc.

Se ha destacado la importancia de dejar a un lado las percepciones de tipo individual y darle valor al enfoque colectivo. De esta manera se pueden aunar los esfuerzos que tiendan a tener una mayor y mejor visión de conjunto a la hora de ejecutar los proyectos y particularmente de gestionar los riesgos, en este caso los del tipo ambiental.

En concordancia y sintonía con los procesos de gestión del riesgo que establecen las metodologías más conocidas, como es el caso del PMBOK(2008), establecen como primer

paso la identificación de los riesgos donde se determina la magnitud del peligro, se realizan análisis de vulnerabilidad y se determina el riesgo. Seguidamente se procede al diseño de propuestas que contemplan medidas estructurales y no estructurales para afrontar los riesgos de desastres. Luego se establecen y asignan los roles y responsabilidades en la gestión de los riesgos y por supuesto no puede faltar la evaluación continua de todos los procesos.

Algunas de las medidas o estrategias que se diseñan son: Las estrategias de prevención y preparación, el establecimiento de sistemas de alerta y los procesos de gestión ambiental, entre otros.

En el análisis de los riesgos se suelen utilizar herramientas tales como la conocida “Espina de Pescado” en la cual se hace un bosquejo de las causas principales y secundarias y sus posibles efectos. De la aplicación de esta herramienta se llega a la conclusión de que una de las causas principales de los desastres que se pueden derivar de los eventos sísmicos son: la baja seguridad de las edificaciones y la mala ubicación de las viviendas, el crecimiento demográfico y la alta concentración en las ciudades, los bajos niveles de información de las poblaciones, entre otros factores o causas.

Hoy en día se suelen extraer experiencias de situaciones similares que puedan ayudar a responder interrogantes tales como, cuáles pueden ser las localidades más afectadas, cuáles pueden ser los daños, quiénes pueden participar en los procesos de emergencia, cuáles pueden ser las causas, qué medidas se pueden aplicar para impedir que se den tales daños, entre otras interrogantes que contribuyen a diseñar los posible escenarios que pudieran presentarse y a planificar las posibles respuestas.

Se desarrollan estrategias que se enfocan en adiestrar a la comunidad en el enfrentamiento de este tipo de riesgos, también se busca adiestrar a personas de la comunidad que trabajen en el área de construcción y que adquieran las competencias que permitan la edificación de viviendas sismoresistentes.

Se planifican y desarrollan estrategias orientadas a reducir la vulnerabilidad de la población en este tipo de eventos, tales como el diseño de sistemas de alertas y sistemas de difusión, el entrenamiento y simulacros para los procesos de resguardo y evacuación, la

adecuación de la infraestructura destinada a la asistencia como los son los centros hospitalarios y de salud y los bomberos locales, la protección y conservación de infraestructuras importantes para el seguimiento de la vida cotidiana como lo son las viviendas, escuelas, fábricas, bancos, edificios gubernamentales y de atención ciudadana, etc.

Entre las variables e indicadores que se manejan se tienen: Tipos de fenómenos o riesgos a los que está expuesto la comunidad, indicadores de densidad poblacional, número de personas capacitadas para la prevención de desastres, número de planes y rutas de evacuación señaladas, número de personas inscritas en brigadas para la protección frente a desastres, número de simulacros organizados, sistemas para la medición y cuantificación de los daños y pérdidas, etc.

En resumen, los principales aspectos tomados en consideración a la hora de diseñar y establecer estrategias orientadas a la gestión de los riesgos de tipo ambiental se centran principalmente en la implementación de las señales de alertas que puedan informar a la población, o en términos genéricos a los involucrados, las medidas de previsión y alistamiento y por último aquellas medidas implementadas en el momento en que el riesgo se ha ejecutado tales como las medidas de evacuación y respuesta, que pueden incluir acciones de búsqueda, rescate y asistencia y las estrategias de rehabilitación de servicios tales como el restablecimiento de los servicios eléctricos, agua potable, transporte, comunicación y salud y finalmente las estrategias de reconstrucción de edificaciones y obras de vialidad.

### La Gestión del Riesgo en los Proyectos de Informática.

Es conocido que en lo que respecta a los proyectos del área de software muchos de los proyectos que se inician no se culminan de manera exitosa y la mayor parte de los proyectos que si son culminados tienen un ciclo de vida muy corto debido principalmente a la evolución continua que tiene la tecnología y la aparición temprana de la obsolescencia. Es por ello que se hace necesaria la identificación temprana, el análisis, la evaluación y el

diseño y ejecución de estrategias de tal forma que los eventos negativos no puedan impedir la culminación exitosa de un proyecto de software o del área de informática en general.

En los proyectos de este tipo se suelen identificar seis categorías de riesgos generalmente:

- los riesgos asociados a la gestión,
- los riesgos que tienen que ver con los clientes y usuarios del producto,
- los riesgos acerca de los requerimientos,
- los riesgos de estimación y programación de las actividades,
- los riesgos asociados a los procesos propios en el desarrollo del software,
- los riesgos asociados con el personal dedicado al desarrollo del software.

El paso principal en la gestión del riesgo en el diseño y desarrollo de proyectos de corte informático, es el de identificación de los riesgos pues de una correcta determinación de los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia y de mayor impacto depende que se diseñen las estrategias adecuadas y más efectivas para hacerles frente.

Entre los procesos que se suelen contemplar para la gestión del riesgo en algunos proyectos informáticos se incluyen la evaluación de las amenazas, saber si estas pueden llegar a incrementarse o si pueden de una u otra manera ser aprovechadas. Se hace la evaluación de las vulnerabilidades analizando si pueden aumentar o exponer en mayor grado al riesgo llegando a afectar a los activos que posee la organización, se establecen cuáles son los requerimientos de seguridad y finalmente se implantan los controles que protegerán de las posibles amenazas identificadas.

Las mejores prácticas en la gestión de proyectos informáticos, entre las que se encuentra la Metodología Magerit (Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información), buscan involucrar a los responsables en el procesos de gestión de los riesgos y en la importancia de responder con prontitud ante su aparición, se planifican y diseñan las medidas más efectivas para gestionar los riesgos, pero el uso de esta metodología puede resultar un tanto costoso puesto que analiza los riesgos asignándoles un valor económico.

Existen otros modelos propuestos para la gestión de los riesgos en proyectos de informática como lo son CMMI® y SPICE. El modelo CMMI® establece tres áreas de acción; en primer lugar definir una estrategia de gestión de riesgos en donde se determinan los recursos necesarios según las categorías o actividades establecidas, se definen los parámetros de los riesgos y se diseñan las estrategias, en segundo lugar identificar, analizar, categorizar y priorizar los riesgos y por último el manejo de los riesgos identificados incluyendo los planes de mitigación. Por su parte el modelo SPICE propone establecer el alcance de la gestión de los riesgos, definir estrategias de gestión de riesgos, identificar y analizar los riesgos, definir y realizar acciones de tratamiento de riesgos, monitorear los riesgos, tomar acciones correctivas y preventivas.

También es conocida la metodología Rational Unified Process (RUP) propuesta por la Rational Software que es una compañía que pertenece a la IBM. En primer lugar esta metodología busca homogeneizar y cumplir con las expectativas de todos los involucrados. A través del seguimiento continuo de todos los procesos se busca monitorear la evolución de las métricas o indicadores establecidos, tales como son: Progreso, estabilidad, adaptabilidad, calidad, madurez, desembolso de los recursos, entre otras variables.

Esta metodología propone el uso e implementación de un listado de riesgos que documenta todos los riesgos identificados, se evalúan los impactos y se diseñan las estrategias a seguir para abordarlos.

En noviembre del 2009, la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization - ISO) hace pública las Normas ISO 31000 donde se establecen las normas relativas a la gestión del riesgo y que son aplicables a cualquier tipo de organización. Dichas normas tiene entre sus principales objetivos aumentar la probabilidad de lograr los objetivos planteados por la organización, fomentar la gestión proactiva en la identificación y tratamiento de los riesgos dentro de las organizaciones, mejorar la identificación de las oportunidades y amenazas, asignar y utilizar los recursos para el tratamiento de los riesgos, mejorar la prevención y el proceso de minimización de las pérdidas.

El enfoque de ISO 31000 está dividido en tres secciones:

### 1.- Los principios para la gestión del riesgo.

En los principios para la gestión del riesgo se encuentran:

- a) Crear valor
- b) Está integrada en los procesos de la organización
- c) Forma parte en la toma de decisiones
- d) Trata explícitamente la incertidumbre
- e) Es sistemática, estructurada y adecuada
- f) Está basada en la mejor información disponible
- g) Está hecha a medida
- h) Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- i) Es transparente e inclusiva
- j) Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
- k) Facilita la mejora continua de la organización

### 2.- La estructura de soporte.

Donde se tiene el compromiso de la Dirección, el Diseño de la estructura de soporte, Implantación de la gestión del riesgo, Seguimiento y revisión de la estructura y la mejora continua de la misma.

### 3.- El proceso de gestión de riesgos.

Se encuentran dentro del proceso de gestión del riesgo, el establecimiento del contexto, la comunicación y consulta, la evaluación de los riesgos que incluye la identificación, análisis y evaluación de estos, el tratamiento de los riesgos , el seguimiento y la revisión.

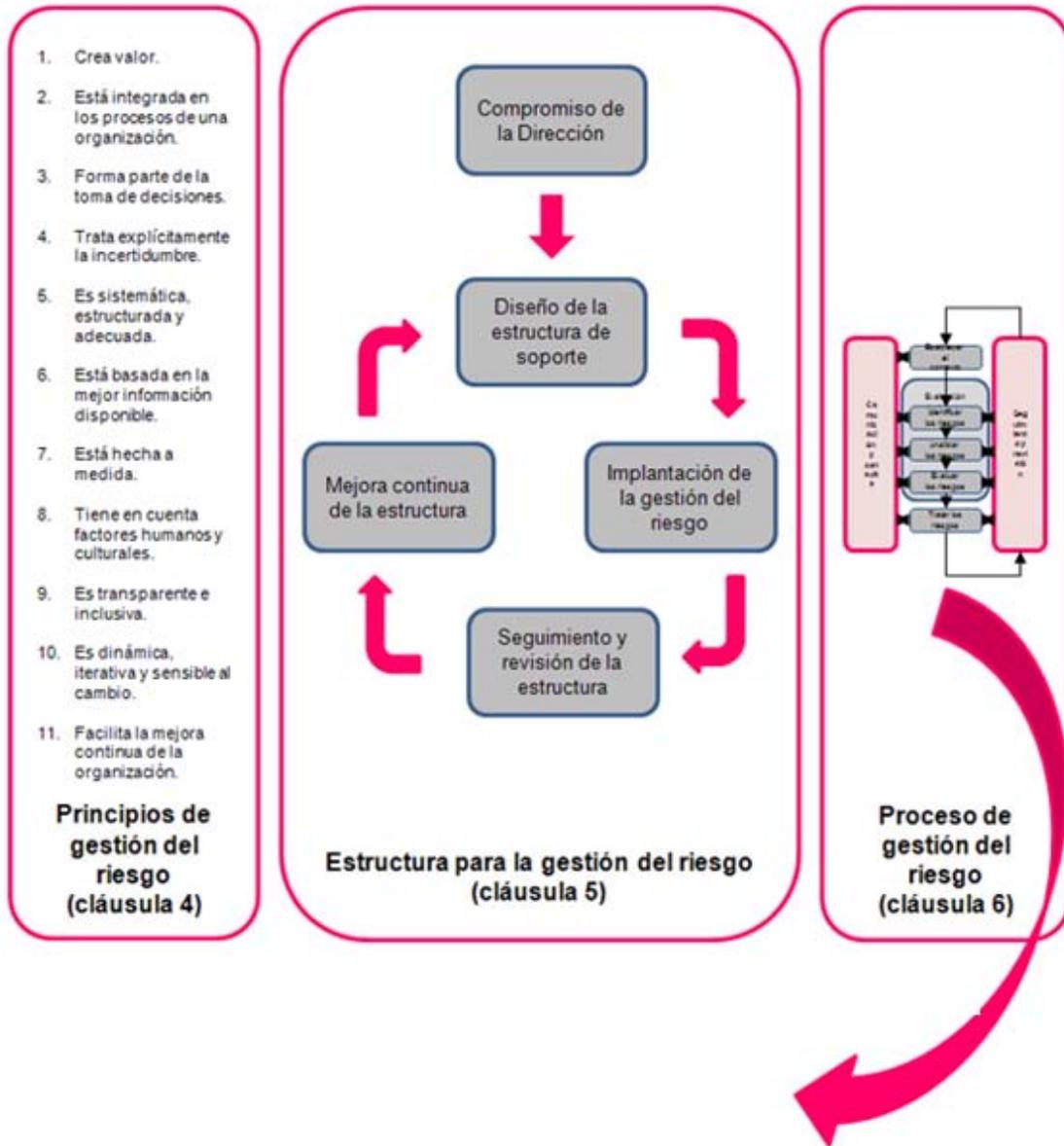


Figura 2. Relación entre los Principios, estructura de soporte y proceso de gestión del riesgo

Fuente: Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization – ISO. ISO 31000. 2009

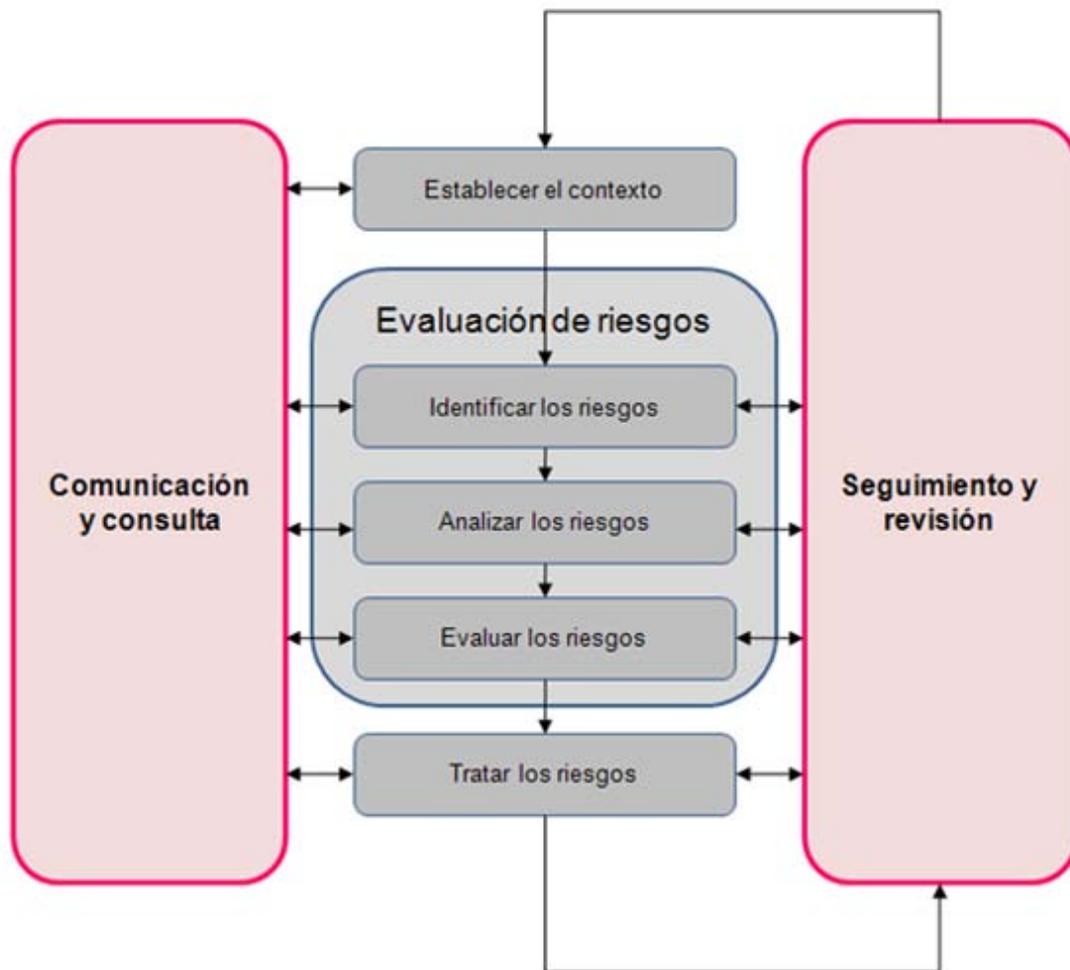


Figura 3. Proceso de Gestión del Riesgo

Fuente: Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization – ISO). ISO 31000. 2009

### Gestión de los riesgos empresariales:

La empresa consultora inglesa Pinkerton Consulting and Investigations (1999), propone el análisis de los siguientes aspectos para evaluar los procesos de gestión de riesgos dentro de la organización. En primer lugar se busca evaluar si la organización es consciente de los riesgos bajo los cuales puede operar , seguidamente se busca conocer si la organización cuenta con un área que esté dedicada a la gestión de los riesgos de manera eficaz, también se desea conocer si la organización ha identificado los riesgos y que de allí se haya desprendido un proceso de evaluación de los mismos a fin de poder estimar el impacto de los riesgos y por último saber si la evaluación de los riesgos es realizada por la organización o por terceros.

De esta evaluación se desprende la propuesta de una metodología que incluye once pasos a saber:

1. Formación del equipo de expertos y capacitación del personal que estarán encargados de los procesos de gestión de riesgos.
2. Descripción de la actividad e identificación, graficación y verificación de procesos. El equipo deberá determinar las actividades, herramientas, técnicas y recursos a ser asignados para cada uno de los procesos de gestión de riesgos.
3. Clasificación de riesgos. Esto permitirá al equipo saber distinguir y diferenciar los riesgos de las causas que los originan y determinar las posibles consecuencias.
4. Clasificación de procesos por nivel de amenaza. Se debe hacer un análisis de probabilidad versus impacto para establecer los niveles de prioridad de dichos riesgos y de esta manera establecer cuáles serán abordados con mayor prontitud.
5. Determinación de Puntos Críticos de Control. Con esto se establece como se llevará a cabo el control de todos los procesos, se establecen los límites de responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo destinados para la gestión de los riesgos. Se recomienda el uso de herramientas como árboles de decisión para la evaluación de los puntos críticos de control.

6. Establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgo). En este punto se establecen las causas que dieron origen a los riesgos y se evalúa el origen de los mismos tanto a nivel interno como externo a la organización.
7. Establecimiento de los límites críticos. Permitirá evaluar los parámetros y determinar si su nivel es o no aceptable.
8. Establecimiento de actividades de control y sistemas de vigilancia. Se señalan las medidas de control para observar el comportamiento de los riesgos y los sistemas de vigilancia que permitirán detectar los cambios de manera eficaz y oportuna.
9. Elaboración de procedimientos y registros. Se hace necesaria la documentación de todos los procesos a fin de que puedan servir de referencia para la toma de decisiones futuras.
10. Elaboración de las fichas de procesos. Ofrece un resumen de la documentación de los procesos.
11. Cálculo del indicador de riesgo por proceso y elaboración del mapa de riesgos. Se establecen las prioridades en el monitoreo de los riesgos y se identifican igualmente los cambios que puedan haber surgido en el comportamiento de los mismos.

#### Análisis de la gestión del riesgo en la banca:

El sistema financiero en cualquier país cumple con un papel fundamental puesto que es el mecanismo por excelencia para la movilización de los recursos. Un buen sistema financiero debe ser capaz de asegurar que los fondos otorgados en préstamo sean utilizados de tal manera que luego permita la recuperación de los mismos más un diferencial que sería su rendimiento.

A tal fin han sido diseñados modelos para evaluar el riesgo crediticio y se reconoce su importancia para mejorar la gestión de los riesgos a nivel bancario. Los mismos se basan en el análisis de rentabilidad del proyecto presentado por el cliente, además se toman en

consideración la fijación de precios que propone el proyecto y la estructura de capital que presenta el modelo de negocio.

Se resalta la importancia de que dichos modelos empleados para la evaluación del riesgo crediticio sean modelos sólidos, validados con datos reales. El problema surge cuando no se disponen de suficientes datos o los mismos no son del todo confiables. Otra de las limitaciones es que dichos modelos de crédito no estén actualizados los precios de mercado, de igual forma es necesario contar con un registro exhaustivo de los precios históricos, que permitan la modelación y la consiguiente evaluación de los riesgos crediticios. Por otra parte la banca posee una capacidad limitada de respuesta ante la diversidad de escenarios posibles de riesgo.

Dentro del sistema bancario se describen otros tipos de riesgos operacionales como lo son: fraudes tanto a nivel interno como externo, riesgos laborales y de seguridad en el trabajo, riesgos asociados a los clientes, al producto o servicio, riesgos que afecten a los activos de la banca como los del tipo de siniestros o tecnológicos.

En tal sentido la banca se ha orientado a fomentar una cultura de gestión de riesgo que toma en consideración los siguientes aspectos:

- a) Generar conciencia a nivel de la organización de los principales aspectos relacionados con los riesgos operacionales.
- b) El esquema de gestión del riesgo debe estar sujeto a procesos de auditoría a nivel interno y externo.
- c) El esquema de gestión de riesgo a ejecutar debe estar aprobado por las máximas instancias de la organización.
- d) Se deben identificar y evaluar los riesgos operacionales asociados a los productos, servicios y clientes, a las actividades, a los procesos y sistemas.
- e) Se deben implementar procesos para el seguimiento de los riesgos
- f) Se deben diseñar políticas, procesos y procedimientos orientados a gestionar los riesgos operacionales.
- g) Se deben diseñar planes de contingencia y de continuidad del negocio que eviten interrupciones y consiguientes pérdidas.

Los continuos cambios que se llevan a cabo dentro del sistema bancario a raíz de los procesos de globalización y que han surgido a consecuencia de las crisis financieras ameritan de una correcta y eficaz gestión de los riesgos, más aun cuando conocemos las bondades que tiene el sistema financiero como eje movilizador de las actividades económicas de un país o de una región.

#### Análisis de Riesgo –País:

El análisis del Riesgo – País, mide el riesgo de inversión económica medido según determinados factores propios del país dónde se desea realizar dicha inversión. Se calcula principalmente en función de las probabilidades de cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el Estado con agentes externos y este cálculo a su vez depende de las condiciones económicas, políticas, sociales y hasta de factores naturales propios del país, entre otros. La evaluación del nivel de riesgo a través de este indicador permitirá orientar al inversionista en su decisión de inversión.

Existen diversas metodologías de cálculos puesto que hay factores de naturaleza cualitativa que son de difícil medición. Una de las metodologías de cálculo más usadas debido principalmente a su simplicidad de cálculo, es la propuesta por la agencia calificadora J.P. Morgan (BCV, 2000), donde se calcula la diferencia entre la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los bonos del país a evaluar y el TIR de los bonos de Estados Unidos, que es uno de los de mayor estabilidad en cualquier mercado, ya que es poco probable que el Gobierno estadounidense incumpla el pago de sus obligaciones.

Se han formulado modelos de regresión y otras metodologías para el cálculo del Riesgo-País, algunos evalúan el comportamiento de los diferenciales de las tasas de interés de distintos tipos de deuda; pero hay que acotar que a pesar de que se han encontrado motivos para correlacionar dichas variables con el riesgo de inversión en una determinada economía, se considera que estos modelos no permiten con un grado alto de confiabilidad poder predecir el comportamiento del mercado, debido principalmente a aquellos factores que son de difícil medición, como podrían serlo los acontecimientos políticos o la probabilidad de ocurrencia de eventos naturales.

En la práctica los analistas han llegado a decisiones consensuadas en cuanto al cálculo más acertado para el indicador y han tomado como principales variables de interés el impacto de la coherencia y credibilidad de las medidas de política económica ejecutadas por el gobierno de una determinada economía, la información económica que se desprende de la ejecución de dichas políticas, la experiencia crediticia del país, las percepciones acerca de la estabilidad política, entre otros aspectos.

## **5.2 Establecer los factores claves inherentes en la Gestión de Riesgos.**

En todo proyecto, desde los más simples hasta los más complejos, existen riesgos. La aparición de dichos riesgos puede afectar los objetivos de un proyecto. Sabemos que el proceso de Gestión del Riesgo incluye el diseño de estrategias y la implementación de aquellas prácticas que permitan reducir, enfrentar, evitar o transferir el riesgo de manera tal que no afecten o afecten en menor grado la consecución de los objetivos fijados para cualquier proyecto, principalmente los objetivos referidos a los costos, el tiempo y la calidad. La Gestión del Riesgo puede tener un enfoque de prevención o puede ser diseñada con la finalidad de mitigar los efectos de la aparición del riesgo.

El proceso de gestión del riesgo aplicado a cualquier actividad o área posee determinados factores que son claves; en primer lugar está la Planificación de cómo se hará el proceso de gestión de los riesgos, determinar los recursos que serán destinados para la gestión de los riesgos en cada una de las actividades que se especifique.

En segundo lugar se encuentra la identificación de los riesgos a través del análisis del contexto, este incluye tanto el análisis interno de la organización, como la evaluación del entorno bajo el cual opera. Se deben evaluar a nivel interno de las organizaciones, los objetivos, valores, estrategias y políticas de las mismas. Se debe establecer cuál es la actitud de la organización frente a los riesgos y analizar el nivel de madurez que posee la organización ante la gestión de los mismos. En cuanto al entorno se deben evaluar aquellos eventos, actores o factores que puedan tener incidencia en los proyectos ejecutados por las organizaciones, en tal sentido debe prestársele la adecuada atención al contexto legal, económico, social, político y cultural dentro del cual se desenvuelve la ejecución del proyecto.

No se pueden diseñar estrategias para enfrentar los riesgos sin antes haberlos identificado. De igual forma, tiene gran importancia no sólo la identificación de los riesgos, sino también la evaluación del origen, causas y consecuencias que tienen o pueden generar. Se deben tomar en consideración todos aquellos focos o posibles fuentes de los riesgos. Para la identificación de los riesgos es necesario contar con buenas, confiables y oportunas fuentes de información que proporcionen una mayor precisión. En todo proyecto habrá riesgos que no podrán ser identificados y que pueden no ser evitados.

Se debe contar con un personal que tenga la experiencia y el conocimiento de todos los procesos que se llevarán a cabo dentro de un proyecto o actividad planificada, con la finalidad de que esté en capacidad de identificar los posibles riesgos y diseñar estrategias efectivas para abordarlos.

En el proceso de identificación de los riesgos, además es necesario conocer las normativas, reglamentos y leyes que regulan las acciones, los organismos o entes que estarán involucrados, los procesos o actividades que se llevarán a cabo, los tiempos necesarios para acometer dichos procesos o actividades y cualquier otra información que pueda contribuir en la identificación de los riesgos. Entre las herramientas que pueden ayudar en este proceso de identificación de los riesgos tenemos los diagramas de flujos y técnicas de análisis de sistemas, las discusiones grupales, entrevistas y juicios de expertos, la experiencia del equipo de trabajo en proyectos similares, la documentación e información en general de proyectos anteriores, las dinámicas de tormentas de ideas, las encuestas y formularios, la llamada Técnica Delphi, entre otras.

El tercer aspecto a tomar en consideración es el análisis de los riesgos. En este punto se busca establecer el nivel de riesgo, es decir, se evalúan las probabilidades de ocurrencia y se miden los efectos que tendrían el surgimiento de los mismos. Esto ayudará a establecer a que riesgos se les debe dar una respuesta con mayor prontitud y cuáles pueden ser postergados. Aquellos riesgos que tienen una alta probabilidad de ocurrencia y que además tendrían un fuerte impacto en los objetivos planteados para determinado proyecto o actividad deberán ser abordados con una mayor prontitud y dedicación que aquellos riesgos que tienen una probabilidad de ocurrencia y un impacto bajos.

Los métodos a ser empleados para el análisis de los riesgos pertenecen a dos categorías, los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. Dentro de los métodos cualitativos tenemos nuevamente el juicio y la opinión de expertos, las tormentas de ideas, los cuestionarios y entrevistas, entre otros. En los métodos cuantitativos podemos mencionar, el análisis de probabilidades, las técnicas de modelaje y simulación, los análisis numéricos y estadísticos, entre otros. Se reitera en este punto, la importancia de poder contar con información clara, oportuna y veraz que permita realizar un correcto análisis de los riesgos dentro de las organizaciones.

El cuarto aspecto a resaltar es la evaluación y priorización de los riesgos. Como se mencionó anteriormente, el análisis de los riesgos contribuye a establecer las prioridades en el abordaje de los mismos. La priorización del tratamiento de los riesgos debe hacerse tomando en consideración las obligaciones y compromisos que posee la organización tanto para consigo misma (objetivos, valores, políticas) como para con el Estado y entes involucrados (leyes, normativas, reglamentos, relación con proveedores y clientes, etc.).

Se debe evaluar el grado de control que puede tener la organización o ente frente a los riesgos. Además es necesario realizar análisis de costo-beneficios para determinar tanto las consecuencias de índole negativa como aquellas que pueden favorecer a los objetivos del proyecto.

Como quinto punto o factor clave está el tratamiento de los riesgos. Este tratamiento o abordaje debe ser eficiente, eficaz, oportuno, pertinente y adecuado. Los riesgos que fueron identificados como potenciales, de alta probabilidad de ocurrencia y fuerte impacto para el proyecto, deben ser atendidos con estrategias cuidadosas y meticulosamente planificadas. Aquellos riesgos que pueden ser clasificados como un nivel intermedio deben ser de igual forma tratados y no deben perderse de vista puesto que podrían convertirse en riesgo de alto nivel bajo determinadas circunstancias. Los riesgos clasificados como bajos, pueden tratarse con una menor rigurosidad pero al igual que los riesgos de nivel intermedio deben mantenerse bajo control.

Entre las estrategias generales que se proponen para la gestión de los riesgos tenemos: Eludir el riesgo en caso de que sea desfavorable a los objetivos del proyecto, diseñar

estrategias que conlleven a la reducción del nivel de determinado riesgo buscando reducir su probabilidad de ocurrencia y o su impacto previsto o potenciando su probabilidad de ocurrencia o su impacto en caso de que sea favorable al proyecto, estrategias para la transferencia del riesgo o de parte de este a otros entes u organizaciones y por último la aceptación del riesgo y su impacto.

Para el diseño de cualquiera de estas estrategias se deberá hacer una evaluación de los costos, tiempos y otros recursos asignados y de los beneficios o logros que se pueden obtener de la aplicación de las mismas. Se aconseja el diseño de planes de contingencia o alternativos en caso de que los planes no funcionen como se tenían previstos inicialmente.

El sexto punto es el monitoreo y la revisión de los riesgos. Se deben continuamente evaluar el nivel de los riesgos, la efectividad de las estrategias implementadas, los recursos que consumen, los roles y responsabilidades asignadas, el control y prevención ante la aparición de nuevos riesgos que no habían sido considerados y el posible incremento del nivel de riesgos que habían sido considerados como bajos. No se debe olvidar que este punto debe ser un proceso continuo en la gestión de los riesgos dentro de todo proyecto.

Existe un punto que no se le suele dar la importancia que realmente tiene y es el proceso de cierre de la Gestión de Riesgos, en este, se extraen y documentan las lecciones y enseñanzas aprendidas durante el proceso de gestión de riesgos que posiblemente sirvan de gran ayuda en el proceso de gestión de riesgos en proyectos sucesivos.

### **5.3 Analizar los riesgos asociados a la implementación de medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria que pueden afectar a los proyectos en Venezuela.**

En este apartado se busca identificar cuáles son aquellas condiciones de riesgos del ámbito económico y realidades bajo las cuales se diseñan, planifican y ejecutan los proyectos en Venezuela. A tal fin se han escogido tres áreas o medidas de política económica a saber: Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria.

En un estudio realizado por la firma Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008) en el que evalúan la evolución de la Gestión Integral del Riesgo en las empresas venezolanas se llegó a la conclusión de que cada vez son más las empresas en nuestro país que buscan formas de mejorar o incrementar su eficacia en materia de gestión de riesgos, puesto que han surgido en los últimos años nuevos eventos, en su mayoría de carácter negativo, que han incidido sobre todo en los objetivos económicos y financieros de las organizaciones.

Las organizaciones coinciden en que entre las principales amenazas de índole económica a las que han tenido que hacer frente se encuentran, el incremento de regulaciones y los efectos adversos de la inflación; eventos que no han perdido vigencia hasta la fecha y que evidentemente son eventos que provienen del entorno de las mismas. Por otro lado también merece igual consideración el análisis del impacto del régimen de control de cambio y el sistema de administración de divisas sobre la ejecución de los proyectos en Venezuela.

¿Cuáles eventos potenciales pueden incidir y afectar de alguna forma los objetivos planteados por las organizaciones venezolanas?

## **Régimen de Control Cambiario y Administración de Divisas.**

### Definición de Mercado Cambiario

El mercado cambiario es aquel donde se compran y se venden las monedas de los distintos países con el fin primordial de facilitar el comercio internacional. Al mercado de divisas o mercado cambiario acuden los importadores, exportadores, inversionistas, turistas, estudiantes y todo aquel agente económico que requiera negociar o transar monedas o billetes.

### Control de Cambio y para qué se aplica.

El Control de Cambio o sistema administrado de divisas, es una medida de Política Cambiaria que regula las transacciones realizadas en divisas en el país y que permite un mayor control en la salida y entrada de estas. Se aplica en primer lugar como medida para evitar el proceso de fuga de capitales al exterior y por ende la disminución del nivel de las Reservas Internacionales. En segundo lugar, para evitar el continuo y sostenido incremento de los precios debido a la devaluación de la moneda que pueda originarse bajo un esquema de libre convertibilidad. Se aplica también como medida para preservar el valor de la moneda nacional y como medida de restricción ante cierto tipo de importaciones consideradas como no prioritarias por el gobierno nacional.

La experiencia ha demostrado que ante periodos prolongados de Control de Cambio se hace necesario el ajuste del Tipo de Cambio en grandes magnitudes o lo que se conoce como macro devaluación. Esto a su vez repercute en el nivel de precios internos incrementando su nivel y generando por tanto más inflación.

Por otra parte, los Controles de Cambio pueden llegar a incrementar el indicador de Riesgo – País, puesto que los inversionistas tienen la percepción de que existe un mayor riesgo político y económico ligado a la disponibilidad de reservas internacionales y al costo

que tiene para la economía en su conjunto la adopción de esta medida de política económica.

**Aplicación del Régimen de control de cambio y Sistema de Administración de divisas en Venezuela (2003 -2012).**

El 05 de febrero del año 2003, a través de la Gaceta Oficial N° 37.625 entra en vigencia en Venezuela un régimen de control de cambio que establece una paridad de 1.596 Bolívares por Dólar para la compra y Bolívares 1.600 por Dólar para la venta. (Ver Anexo 1).

La evolución del tipo de cambio en Venezuela ha sido la siguiente:

Tabla 5. Tipo de Cambio de Referencia  
(Bs/US\$)

PERIODO	COMPRA		VENTA		COMPRA		VENTA	
	Promedio	Último	Promedio	Último	Promedio	Último	Promedio	Último
	Del Período	Día Hábil	Del Período	Día Hábil	Del Período	Día Hábil	Del Período	Día Hábil
2011	-	-	-	-	4,289300	4,289300	4,300000	4,300000
II Semestre					4,289300	4,289300	4,300000	4,300000
I Semestre	-	-	-	-	4,289300	4,289300	4,300000	4,300000
2010	2,585625	2,593500	2,592105	2,600000	4,251674	4,289300	4,262281	4,300000
II Semestre	2,593500	2,593500	2,600000	2,600000	4,289300	4,289300	4,300000	4,300000
I Semestre	2,577149	2,593500	2,584211	2,600000	4,214047	4,289300	4,224561	4,300000
2009	2,144600	2,144600	2,150000	2,150000				
II Semestre	2,144600	2,144600	2,150000	2,150000				
I Semestre	2,144600	2,144600	2,150000	2,150000				
2008	2,144600	2,144600	2,150000	2,150000				
II Semestre	2,144600	2,144600	2,150000	2,150000				
I Semestre	2,144600	2,144600	2,150000	2,150000				
2007	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
II Semestre	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
I Semestre	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
2006	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
II Semestre	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
I Semestre	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
2005	2,104,55	2,144,60	2,109,84	2,150,00				
II Semestre	2,144,60	2,144,60	2,150,00	2,150,00				
I Semestre	2,064,49	2,144,60	2,069,68	2,150,00				
2004	1,880,78	1,915,20	1,885,49	1,920,00				
II Semestre	1,915,20	1,915,20	1,920,00	1,920,00				
I Semestre	1,846,35	1,915,20	1,860,98	1,920,00				
2003	1,604,68	1,596,00	1,608,63	1,600,00				
II Semestre	1,596,00	1,596,00	1,600,00	1,600,00				
I Semestre	1,613,36	1,596,00	1,617,26	1,600,00				
2002	1,158,33	1,397,75	1,160,35	1,401,25				
II Semestre	1,380,41	1,397,75	1,383,28	1,401,25				
I Semestre	937,44	1,315,50	936,62	1,316,75				
2001	722,67	762,00	723,67	763,00				
II Semestre	736,24	762,00	739,25	763,00				
I Semestre	707,09	717,75	708,09	718,75				
2000	678,33	698,75	679,33	699,75				
II Semestre	690,71	698,75	691,72	699,75				
I Semestre	667,14	681,00	668,15	682,00				
1999	604,69	647,25	605,70	648,25				
II Semestre	625,32	647,25	626,33	648,25				
I Semestre	584,06	605,00	585,07	606,00				
1998	546,55	563,50	547,55	564,50				
II Semestre	568,78	563,50	569,78	564,50				
I Semestre	524,33	546,50	525,33	547,25				

Fuente: Banco Central de Venezuela, BCV. 2012

Como ya es sabido, el principal órgano o ente responsable de la Política Monetaria y Cambiaria en Venezuela, es el Banco Central de Venezuela, quien además es el encargado de la emisión de moneda de curso legal.

El Organismo encargado en nuestro país del registro y aprobación de las divisas en Venezuela es la Comisión de Administración CADIVI, creada el 5 de febrero de 2003 en un convenio suscrito entre el Ministerio de Finanzas y el Banco Central de Venezuela. Este organismo público establece como Misión y Visión lo siguiente:

### **Misión**

“Administrar, coordinar y controlar la ejecución de la política cambiaria del Estado venezolano, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la Nación y al fortalecimiento de nuestra soberanía”.

### **Visión**

“Ser una organización modelo de gestión en administración, coordinación y control de la política cambiaria del Estado venezolano, a partir de la integración del talento humano y el factor tecnológico”.

### **Cómo afecta el Control de Cambio y el Sistema de Administración de Divisas a las empresas venezolanas**

Las industrias venezolanas y mayoritariamente las dedicadas a la manufactura adquieren materia prima tanto en el mercado nacional como el internacional de igual forma aquellas empresas que se dedican al comercio adquieren sus mercancías principalmente en mercados foráneos. Con un régimen de control de cambio y un esquema de administración de divisas a las empresas se les dificulta adquirir las materias primas y las mercancías de manera inmediata. Esto puede ocasionar atrasos en los procesos productivos y por ende la merma de los niveles de producción.

Muchas empresas venezolanas, ante la escasez de insumos y materiales necesarios para sus procesos productivos optan por retirar algunos de sus productos o líneas de

producto del mercado. Esto ocasiona que se subutilice la capacidad instalada que tienen las empresas y por otra parte se ven desestimuladas en invertir en la ampliación de su capacidad de producción.

De igual forma se ha determinado que como consecuencia de estas medidas gubernamentales en muchos casos hay una disminución en los niveles de calidad de algunos productos en los cuales se ha reemplazado el insumo extranjero con insumo nacional que puede ser en algunos casos mucho más económico pero que presentan una menor calidad. A veces se opta por utilizar empaques y presentaciones que son menos costosas para poder respetar los estándares de calidad del producto. Hay que acotar que muchas empresas producen bienes y servicios cuya calidad debe estar sujeta a lo establecido por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en lo que respecta a las normas y gestión continua de la calidad ISO: 9000, por lo tanto deben cumplir con los lineamientos establecidos dentro de dicha normativa a fin de poder obtener la certificación para sus productos.

El Control de Cambio no afecta solamente a los precios de los insumos sino que también se da un efecto de incremento generalizado de los precios de muchos bienes y servicios que tienen asociados costos indirectos de fabricación. Además, los controles de cambio hacen necesario el ajuste de la paridad a través de los procesos de devaluación lo que ocasiona el incremento en el nivel de precios.

Por otro lado, aquellas empresas que son exportadoras deben vender las divisas obtenidas por la venta de sus productos en el exterior a Banco Central en un lapso no mayor de 15 días. En muchos casos, el pago de los compradores no se hace de manera inmediata y esto afecta el cumplimiento de esta normativa por parte de las empresas exportadoras nacionales.

Los pasos que se deben seguir para poder adquirir divisas a través de CADIVI:

1.- Inscripción y retiro de planilla en el Registro de Usuarios del Sistema de Adquisición de Divisas (RUSAD).

a.- Ingresar a la página web [www.cadivi.gov.ve](http://www.cadivi.gov.ve)

- b.- Registrarse y suministrar los datos requeridos
  - c.- El sistema CADIVI asigna una clave de manera automática que es enviada a la dirección de correo electrónico suministrada por el usuario
  - d.- Se debe ingresar como usuario registrado con la cuenta de correo electrónico suministrada y la clave asignada por CADIVI
  - e.- Se debe cambiar la clave asignada de manera automática por CADIVI por una de 6 a 8 caracteres establecida por el usuario
  - f.- Al ingresar como usuario registrado, se registrarán los datos solicitados por el sistema y se indicará el tipo de solicitud que se desea hacer. Aparecerá una planilla con los datos ingresados de la cual se deberá imprimir tres copias.
- 2.- Entrega de planilla a los operadores cambiarios autorizados y entrega de documentos solicitados
  - 3.- Espera de aprobación o negación de la Autorización de Liquidación de Divisas (ALD) por parte de CADIVI (tiempo establecido por CADIVI 5 días hábiles; tiempo real de entrega, incierto). CADIVI mostrará el status de la solicitud a través de la cuenta aperturada en el sistema.
  - 4.- Adquisición de divisas en las instituciones cambiarias designadas en caso de haber sido aprobada la solicitud.

En este sentido uno de los pasos fundamentales que deben seguir las empresas es una meticulosa planificación del proceso para la solicitud de divisas.

Algunos de los requisitos que son exigidos al momento de realizar la solicitud son:

- Constancia de pago del Impuesto Sobre la Renta (ISLR).
- Patente Municipal y de la Gobernación.
- Aportes al Seguro Social Obligatorio.

- Aporte al Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), para aquellas empresas que tengan más de 5 empleados.

Este proceso, puede llegar a afectar tanto los tiempos de producción como los tiempos de entrega de los productos a los clientes, ocasionando pérdidas y pudiendo conducir a las empresas hasta la quiebra.

Con un régimen de control cambiario las empresas son más temerosas en realizar grandes inversiones a nivel de tecnología e infraestructura. De igual forma al limitarse las divisas a las empresas, estas no pueden en muchos casos trabajar utilizando toda su capacidad operativa.

### **Cómo enfrentan las empresas venezolanas el Régimen de Control Cambiario y el Sistema de Administración de Divisas**

Las empresas suelen trasladar el impacto del régimen cambiario en sus estructuras de costos de producción a los consumidores finales fijando mayores precios a sus productos; pero hay rubros que han sido regulados por el gobierno.

En algunos casos las empresas logran sustituir materia prima, insumos o materiales auxiliares de origen importado por aquellos de origen nacional bien sea buscando proveedores internos tanto a nivel formal como informal y en algunos casos se recurre a satisfacer la demanda por la vía del contrabando adquiriendo insumos, materiales auxiliares o mercancías que no cuentan con la permisología necesaria y no pagan ningún tipo de impuesto a nivel nacional.

Las empresas pueden llegar a eliminar productos o líneas de productos pero de igual forma pueden llegar a incorporar nuevos productos y reemplazar los que fueron eliminados de sus procesos productivos.

#### **Funcionamiento del mercado paralelo**

El mercado paralelo, también conocido como mercado negro, constituye un mecanismo alternativo para la compra y venta de divisas que se encuentra fuera de los

parámetros legales establecidos por el gobierno nacional, aparece cuando existen restricciones en el mercado que impiden la libre transacción. Al ser un mecanismo alternativo que se encuentra desregulado los precios a los que se transan las divisas suelen ser mucho mayor al establecido de manera oficial por el gobierno. Por otro lado, existen empresas y agentes económicos en general que han utilizado el mecanismo de la compra y venta de bonos emitidos por el Estado para la obtención de divisas, por un lado compran divisas a una tasa mayor que la oficial pero luego colocan los dólares en el mercado paralelo a un precio mucho más elevado, procedimiento que no siempre contribuye a disminuir la brecha entre el dólar oficial y el paralelo.

### **Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme).**

El Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme), constituye un mecanismo alternativo para aquellos interesados en adquirir divisas que ya hayan agotado su cupo o cuota correspondiente tramitada a través de CADIVI. Las personas naturales domiciliadas en el país pueden acceder a un monto máximo de 6.000 \$. En caso de acudir al Sitme para la solicitud de remesas a ser enviadas a familiares que estén radicados en el exterior estas no podrán sobrepasar el monto de \$1.000 por mes. Por concepto de pago de estudios en el exterior se estipula una cantidad máxima de \$ 5.000, mientras que para los casos relacionados con gastos de salud y otros casos de urgencia se establece una cuota máxima de \$ 10.000.

El BCV estableció los pasos y lineamientos a seguir para la tramitación de títulos en moneda extranjera del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme). En primer lugar, el interesado deberá utilizar sólo una institución autorizada durante cada mes y deberá tener una antigüedad como cliente de la misma de por lo menos tres meses. El interesado deberá consignar todos los documentos exigidos para la realización de la solicitud. Deberá efectuar la declaración jurada según lo establece el BCV. No deberá haber incurrido en ninguno de los tipos establecidos como ilícito cambiario, deberá presentar sus documentos de identificación.

### Comparación Cadivi, Sitme y Mercado Paralelo.

Para evaluar cómo se pueden incrementar los costos de un proyecto según la fuente utilizada para la adquisición de divisas se realiza el siguiente ejercicio. Supongamos que una empresa venezolana dedicada a la producción dentro de la industria de alimentos, necesita importar un equipo de laboratorio destinado a realizar exámenes de laboratorio a los insumos utilizados y al producto final a ser envasado o empaquetado según sea el caso. Dicho equipo de laboratorio tiene un costo promedio aproximado en los mercados internacionales de \$ 43.000. La empresa necesita realizar la importación y evalúa el costo según la fuente o destino.

Tabla 6. Diferencia del Cambio de Dólar Norteamericano a Bolívares

Equipo de Laboratorio	43.000
<b>Origen de la Divisa</b>	<b>Costo de Adquisición (Bs.)</b>
Cadivi	184.900
Sitme	227.900
Mercado Paralelo	408.500
Fuente: Cálculos Propios	

Se puede observar que a Dólar obtenido por CADIVI (4,30 Bs. por dólar), el equipo tendrá un costo promedio de 184.900 Bs., si se decide realizar la operación con dólares obtenidos mediante el Sitme el equipo tendría un costo aproximado de 227.900 Bs (5,30 Bs. aprox. por dólar), si los dólares son adquiridos en el mercado paralelo, el costo aproximado de adquisición del equipo estaría por el orden de los 408.500 Bs. Por tanto los costos de adquisición del equipo de laboratorio se incrementan en un 23% aproximadamente al utilizar dólares adquiridos por Sitme en vez de dólares Cadivi y se incrementan en más de 120% aproximadamente si se decide recurrir al mercado paralelo en vez de Cadivi.

Es necesario aclarar que para este Trabajo Especial de Grado se sugiere en todo momento el uso de los mecanismos legales y que se enmarquen dentro de las normativas y

leyes vigentes establecidas por el Estado venezolano. Las únicas fuentes legales para la adquisición de divisas son Cadivi y Sitme como mecanismo alternativo.

### Inflación y Control de Precios.

La inflación es el incremento generalizado en el nivel de precios de los bienes y servicios de una economía. La moneda pierde poder adquisitivo lo que quiere decir que con una unidad monetaria se compran menos bienes y servicios en comparación a otro periodo de tiempo. Suele utilizarse el indicador del Índice de Precios al Consumidor o IPC como medida de la inflación.

Una de las razones por las cuales se puede generar el incremento de precios es debido a la devaluación de la moneda que origina el incremento del costo de las materias primas, de los servicios, de los materiales auxiliares y de los bienes de capital, incrementos de precios que a su vez son trasladados al precio del producto final.

Los Controles de precios ocasionan que los productores de bienes y servicios no se vean estimulados debido a que los niveles esperados de beneficios no hacen a la actividad rentable. Por lo general, disminuyen los niveles de competencia puesto que las empresas tratan sólo de poder permanecer en el mercado en base a otras estrategias que puedan incrementar su participación en el mercado, estrategias que a la larga pueden resultar un poco más costosas. Tal es el caso de los productores lácteos, estos prefieren en muchos casos producir productos más elaborados como lo son los quesos de mayor calidad cuyo precio no esté regulado por el gobierno, pero a la larga esta estrategias pueden resultar mucho más costosas.

En algunos casos, los productores prefieren vender en mercados del tipo mayorista no regulados que a su vez venden al menor en mercados informales, de esta manera se evaden los controles de precios y se pueden conseguir algunos productos que están escasos en los anaqueles, a un precio mucho mayor que ofrecen los llamados “buhoneros”.

Entre las más recientes medidas ejecutadas por el gobierno se encuentran las expropiaciones de plantas productoras que se considere que están operando de tal forma

que generan escasez en el mercado. Es por ello que muchos empresarios no se atreven a invertir en expandir la capacidad productiva de sus empresas puesto que consideran que no existen garantías que protejan la propiedad privada y deciden en muchos casos vender sus activos.

El 22 de Noviembre de 2011 entró en vigencia la Ley de Costos y Precios Justos que estaría regulada y normada por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios (SUNDECOP), como órgano rector del Sistema Nacional Integrado de Administración y Control de Precios. En este sentido se establece de igual forma el Reglamento que rige a la SUNDECOP. (Ver Anexo 2). Con esta instancia se busca frenar los mecanismos de especulación y lograr estabilizar los precios de los principales productos de consumo. Para ello las empresas deberán inscribirse en el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios a cargo de la SUNDECOP. En caso de incumplimiento de las leyes y normativas señaladas por dicho organismo, se prevén multas, sanciones, incautación de bienes y hasta inhabilitaciones temporales del ejercicio comercial.

Entre los alimentos que se encuentran regulados están: el arroz de mesa, la harina de maíz precocida, harina de trigo, pastas alimenticias, carne de res, pollo, pavo, gallina, ovinos, caprinos y porcinos, enlatados de sardinas, atún y jurel, leche completa en polvo, pasteurizada y esterilizada de larga duración, quesos, huevos de gallina, leche de soya, aceites comestibles a excepción del aceite de oliva, margarina, leguminosas, azúcar, mayonesa, salsa de tomate, café molido y en grano, sal, entre otros.

Como se señaló anteriormente los controles de precios desestimulan la producción y generan escasez, los empresarios en ocasiones prefieren vender su producción a mercados informales que no acaten las medidas de regulación.

Se observa entonces que las políticas de control de cambio, control de precios y devaluación, son medidas que afectan las decisiones de qué, cómo y cuándo producir, sobretudo en sectores altamente dependiente de la adquisición de divisas para la compra de insumos y materiales de producción. Es por ello que se resalta la importancia de que las empresas realicen una minuciosa planificación de todos sus procesos.

## Impuestos a las empresas en Venezuela

Los impuestos constituyen aquellos pagos que deben hacer las personas naturales o jurídicas que residen en un determinado país al Estado con el fin de que este redistribuya ese dinero a través de la prestación de servicios de mejoren el nivel de vida de la población en su conjunto. Por tanto, una de las fuentes de financiamiento del gasto del Estado es el cobro de impuestos a personas naturales y jurídicas. A este respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo 133 establece:

“Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley”.

El sistema tributario venezolano establece la obligación de contribuir en atención a la capacidad económica del sujeto pasivo, en este sentido los tributos deberían atender al principio de progresividad.

### Tipos de Impuestos

Existen dos categorías principales para distinguir los impuestos, los Impuestos Directos y los Indirectos.

#### Impuestos Directos:

Grava la renta personal y las fuentes de donde proviene, es decir, se grava la parte del contribuyente y sus bienes por medio de una tarifa previamente establecida. Cumple con el principio de justicia económica, se vinculan directamente el Estado y el Contribuyente, estimula en las clases sociales que lo pagan la preocupación por la adecuada inversión del tributo. En los países desarrollados tiene gran importancia dentro del régimen tributario.

#### Impuestos Indirectos:

Grava los consumos, tienen la característica de ser trasladables, es decir, incide o recae sobre una persona distinta a la que efectúa el pago. En los países de avanzada organización social y económica, los impuestos indirectos no tienen importancia dentro del régimen tributario. Este tipo de impuesto se recauda con relativa facilidad, suelen encarecer los productos sobre los cuales se fija y en líneas generales, afecta más a los pobres que a los ricos, por lo que se aparta del principio de la igualdad tributaria. Requiere de inspecciones a establecimientos.

### Delitos Tributarios

Hay dos tipos principales de delitos dentro del régimen tributario: la Evasión y la Elusión.

La evasión impositiva es el no pago de determinados tributos que la ley impone. En algunos casos se podría decir que es una manera “lícita” puesto que se aprovechan los espacios o huecos que la ley pueda dejar al descubierto. La evasión contempla toda actividad dirigida a sustraer, de manera parcial o total, en provecho propio un tributo que legalmente se debe al Estado. La evasión tributaria es por tanto, todo acto que tenga por objeto interrumpir el flujo de fondos tributarios al Estado y por ende afecta los ingresos del gobierno.

Las causas de la evasión son múltiples y entre las más comunes tenemos la carencia de una conciencia tributaria, la falta de claridad del destino de los gastos públicos, la percepción de que existe un sistema tributario poco transparente y la creencia de que hay, en determinadas circunstancias, un bajo riesgo de ser detectado.

La Elusión Fiscal se caracteriza por su parte por violar la ley tributaria para no pagar los impuestos que le corresponde pagar a determinada persona natural o jurídica, se evade la obligación del pago de los tributos en desobediencia a las leyes tributarias. Son por ende aquellos actos o maniobras destinadas a disminuir o eliminar las cargas impositivas que pesa sobre quien las realiza, aprovechando las excepciones y vacíos que presenta la propia legislación fiscal. Se podría decir, que la elusión fiscal implica una actuación lícita puesto

que la acción de eludir los impuestos o evitar pagarlos con astucia no representa un delito como tal.

#### Impuestos aplicados a las empresas en Venezuela

Impuesto Sobre la Renta: Este impuesto grava los ingresos percibidos durante el ejercicio fiscal y se calcula como un porcentaje sobre estos. Es cancelado a través del SENIAT. Actualmente está en vigencia la Ley del Impuesto Sobre La Renta publicada en Gaceta Oficial extraordinaria número 38.628 del 16 de febrero de 2007.

Tal y como lo establece la Ley, están obligados a declarar y pagar el ISLR todas las personas naturales que hayan obtenido durante el ejercicio económico un enriquecimiento neto anual superior a 1.000 unidades tributarias o ingresos brutos superiores a 1.500 U.T. también aquellas personas naturales que han obtenido ingresos brutos superiores a 2.625 U.T. los cuales se deriven únicamente de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras o piscícolas. De igual forma todas aquellas personas jurídicas (empresas) deberán presentar declaración definitiva por los enriquecimientos netos o pérdidas que obtengan durante el ejercicio.

Hay dos alícuotas principales para el pago del ISLR en el caso del sector empresarial: 22% para las sociedades anónimas y sociedades en comandita por acciones, asociaciones civiles y fundaciones, sociedades de economía mixta, entidades y organismos no mencionados anteriormente y 34% para los establecimientos comerciales, industriales, agropecuarios, mineros que se hayan constituido en el extranjero.

#### Impuesto al Valor Agregado:

El Impuesto al Valor Agregado o IVA es un impuesto indirecto sobre el consumo y por tanto termina recayendo sobre el consumidor fiscal, debido a que el intermediario tiene el derecho de hacerse reembolsar el IVA que anteriormente canceló a los vendedores a los cuales les compró mercancía. El consumidor final es el único en la cadena de comercialización que no recibe reembolso alguno por el pago del IVA es por ello que se dice que este impuesto recae finalmente sobre el consumidor.

En muchas ocasiones las empresas buscan que el diferencial entre los que pagó por concepto de IVA (débito fiscal) y lo que recibió (derecho fiscal), sea a su favor para recibir exoneraciones.

También se han creado en los últimos años conceptos de contribuciones especiales entre las que destacan las siguientes: 1% de los salarios pagados debe ser destinado a contribuciones dirigidas a la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), 2% de los salarios pagados para la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat, 1% de utilidad dirigida a financiar lo que contempla la Ley Orgánica de Drogas, 0,5 % de los ingresos brutos destinados para financiar la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, 1% de la utilidad neta para financiar la Ley Orgánica del Deporte.

En función a lo anteriormente expuesto se puede deducir que las empresas venezolanas han tenido que asumir una fuerte carga fiscal que han reducido considerablemente sus ganancias. Según un estudio realizado en el 2011 por el Comité de Impuestos de la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (Venamcham) el peso efectivo de la carga fiscal asumido por las empresas venezolanos ronda entre 60% y 80% en el caso de las empresas en general y entre 89% y 91% en el caso del sector telecomunicaciones y banca, dicha carga fiscal contempla el pago el ISLR, las contribuciones y los demás impuestos municipales.

Existe la crítica de que la política fiscal no ha sido correctamente manejada; si bien es cierto que los mecanismos de recaudación han mejorado en los últimos años, se considera que realmente no existe una cultura tributaria, puesto que el contribuyente no considera que realmente esos tributos pagados vayan a retornar a través del Estado en la contraprestación de bienes y servicios que mejoren la calidad de vida de la población. La carga impositiva que le ha tocado asumir al sector empresarial, aunado con las medidas de control de precio y de control cambiario, han mermado aun más sus niveles de rentabilidad lo que ha conllevado a que muchas empresas se hayan visto obligadas a cesar sus operaciones.

Los impuestos constituyen para las empresas costos adicionales en los que deben incurrir para poder operar en el mercado. La carga tributaria que deben enfrentar muchas

empresas les impide destinar recursos a actividades de inversión que podrían ampliar su capacidad productiva y en muchos casos esta carga impositiva pesa tanto sobre su estructura de costos que pueden verse forzadas incluso al cese de sus operaciones.

#### **5.4 Definir los procesos, actividades, herramientas e instrumentos que favorezcan la gestión de los riesgos asociados a medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria para los proyectos en Venezuela.**

Al revisarse las “mejores prácticas” en materia de gestión de riesgo y la metodología ofrecida por el PMBOK vigente, es posible elaborar una propuesta para gestionar los riesgos asociados a medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria en los proyectos a ser ejecutados en Venezuela.

En primer lugar debe tratarse el primer proceso de Planificación del Riesgo para el cual la empresa u organización deberá definir cómo se realizarán cada una de las actividades para la gestión del riesgo. La empresa u organización hará uso del Alcance del proyecto, del Plan de Gestión de los Costos, del Plan de Gestión del Cronograma, de los factores ambientales de la empresa y de los Activos de la Organización.

Se deberán programar y ejecutar reuniones de planificación y análisis destinadas a realizar el Plan para la gestión del riesgo. Se sugiere que, de contar la empresa con un departamento destinado a la gestión de los riesgos, este equipo tenga las competencias, la experticia y el conocimiento necesarios para gestionar los riesgos, y específicamente los referidos al manejo de las políticas para la adquisición de divisas, el área de compras, el área de tributación o impuestos, el área de costos y de fijación de precios.

En este punto se sugiere que la empresa u organización haga revisión de cuál es su posición o actitud frente al riesgo, si hasta el momento han tenido una actitud reactiva o si por el contrario han asumido actitudes proactivas frente a este tipo de riesgos o si se encuentran en un punto intermedio.

Se debe establecer el presupuesto que será asignado para realizar la gestión de los riesgos y la ejecución de los planes de contingencia a ser diseñados. Se debe también

evaluar el cronograma a fin de establecer los tiempos estimados que llevarán las actividades. Se escogerán los mecanismos de comunicación a fin de transmitir al equipo del proyecto toda la información concerniente a los riesgos que tiene y que se deberán gestionar en el proyecto.

Se deberán establecer las categorías de riesgos posibles, para ello se sugiere el uso de la Estructura de Desglose del Riesgo, enfocados específicamente en el tema que nos compete en este Trabajo Especial de Grado, como lo es el Control de Cambio, Los Controles de Precios y la Política impositiva; el equipo del proyecto abocado a la gestión del riesgo, deberá manejar una terminología en común y deberán manejar los conceptos y definiciones que permitirán gestionar los riesgos a ser detectados, en este sentido el equipo encargado de la gestión del riesgo, deberá manejar la terminología especializada que concierne al mercado de divisas y del Sistema Administrado de Divisas, los Convenios operativos cambiarios emitidos por el BCV, la Ley de Ilícitos Cambiarios, conocer sobre Derecho Tributario y de materia impositiva en su conjunto y conocer las exigencias y requerimientos exigidos por la Superintendencia de Costos y Precios Justos; en términos generales el equipo del proyecto destinado a gestionar los riesgos, deberá conocer las instancias destinadas a regular el mercado junto a sus leyes, reglamentos y demás normativas .

Se hará uso de toda la información disponible que pueda coadyuvar en la gestión de los riesgos. Se asignarán los roles y responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo y se asignarán los recursos correspondientes.

Al final de este proceso podrá contarse con una metodología bien definida que podrá servir de guía para la ejecución de los demás procesos incluidos dentro de la gestión de los riesgos.

Para el proceso de Identificación de los riesgos se sugiere en primer lugar la búsqueda de toda la información necesaria acerca de las instancias, normativas, reglamentos y leyes emitidos por los órganos correspondientes responsables del diseño, manejo y administración de la Política Cambiaria, la Política Tributaria y la Superintendencia de Costos y Precios Justos. También es necesario que la empresa

cuenta con toda la información referente a la adquisición de materias primas, materiales y demás suministros, tanto de proveedores nacionales como de proveedores internacionales. De igual manera se deberán evaluar los procesos productivos a fin de determinar si la estructura de costos es la más adecuada o si es posible establecer mejoras con el fin de permitir la continuidad de las operaciones con una estructura de costos que permita la obtención adecuada de niveles de rentabilidad.

En tal sentido, se ha adelantado para este proceso de identificación de los riesgos algunos riesgos detectados y que están asociados a las medidas de control cambiario, control de precios y política tributaria. Los riesgos identificados son los siguientes:

- Obligatoriedad de presentar excesivos recaudos y solicitud de recaudos adicionales no contemplados en las normativas.
- Discrecionalidad por parte de los agentes encargados de la aprobación de las solicitudes de adquisición de divisas.
- Indefinición de los plazos establecidos para la tramitación y retraso en los tiempos de aprobación de las solicitudes.
- Modificación unilateral por parte de CADIVI de los cronogramas de pago que no facilitan los procesos de pago de deuda por parte de las empresas.
- Exigencia del Certificado de Insuficiencia de no producción nacional para todos los productos a ser importados.
- En el caso de las importaciones a crédito, se requieren declaración de aduanas, facturas y documentos de transporte.
- Rechazo de solicitudes de obtención de divisas sin causa aparente.
- Incorporación del bien producido dentro de los productos con precios regulados.
- Incremento de la carga impositiva a las empresas u organizaciones.
- Posibilidad de Devaluación
- Desconocimiento y poca experticia del personal de la empresa , compañía u organización en el manejo de las actividades relacionadas con la adquisición de divisas, área de tributación, manejo de proveedores, área de compras, fijación de precios y estructura de costos , entre otras áreas que pueden verse afectadas por las medidas de política económica y de tributación anteriormente mencionadas.

Una vez identificados la mayor cantidad de riesgos posibles asociados a las medidas de Control de Cambio, Controles de Precios y Política Tributaria, el equipo de expertos deberá realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los mismos a fin de establecer prioridades y mecanismos de atención.

Se sugiere para el manejo de los riesgos:

- La planificación de los procesos para la obtención de divisas
- El manejo de toda la información necesaria sobre los precios y los proveedores tanto nacionales como extranjeros.
- La búsqueda e investigación sobre nuevos procesos de producción que incluyan análisis de los insumos o productos que pueden ser sustituidos.
- El incremento de la eficiencia en el diseño de políticas de financiamiento a corto y mediano plazo con capital extranjero.
- Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas claves vinculadas con estas medidas de política económica.

En concordancia con los procesos sugeridos por las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos, se sugiere el seguimiento continuo de cada uno de estos riesgos a fin de establecer si continúan siendo una amenaza para el cumplimiento de los objetivos del proyecto o si por el contrario se pueden sacar ventajas o aprovechar oportunidades que se desprendan del análisis de los mismos.

De igual forma se sugiere realizar la documentación de todos estos procesos y sacar lecciones aprendidas que puedan servir para la gestión de proyectos posteriores.

Seguidamente se ofrece una adaptación del modelo de las 4E a la gestión de los riesgos asociados a las medidas de Política de Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria en Venezuela, que servirá para evaluar los niveles de Eficiencia, Eficacia, Manejos de la Economía o de los Costos y el Valor Esperado o de los Beneficios.

La metodología de las 4E presentada en el Programa de Gestión del Riesgo Operacional en la UCD Michael Smurfit (2009), es consistente con los principios dentro de toda gestión.

Su nombre se debe a las iniciales de las palabras inglesas que refieren a estos cuatro principios o “Palancas del Éxito”.

Tabla 7. Palancas del Éxito.

<b>4E:</b>		
1E:	Efficiency	Eficiencia
2E:	Effectiveness	Eficacia
3E:	Economy	Economía
4E:	Expected Value	Valor Esperado

Fuente: Smurfit (2009)

- La eficiencia se relaciona con el personal, al trabajo en equipo, a los procesos organizativos y de rendición de cuentas
- La Eficacia se refiere a los procesos, a la disciplina en la ejecución de los mismos, a la aplicación de las mejores prácticas que permitan la entrega de productos y servicios de alta calidad
- El Esfuerzo Económico o Economía se refiere a los Costos de la empresa u organización, a la frecuente revisión y adaptación a fin de reducir el nivel de los mismos sin dejar a un lado la calidad de los bienes o servicios producidos
- El Valor Esperado se orienta hacia los beneficios, de tal forma que el enfoque de negocio se encuentre alineado con el desarrollo de las necesidades de los involucrados y de los objetivos de la empresa.

Por otro lado dicha metodología establece los niveles de valor contra los cuales estos cuatro principios serán contrastados. Dichos niveles de Valor serán:

- El estratégico y su Valor añadido
- Los Programas y la Gestión de Valor
- Los Proyectos y la Ingeniería de Valor

- Las Operaciones y el valor de la mejora

TABLA 8: Adaptación del Modelo 4E a la Gestión de los riesgos asociados a las medidas de Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria.

Palancas de Éxito Niveles de Valor	Eficiencia	Eficacia	Economía	Valor Esperado
El estratégico y su Valor añadido	¿Nuestro personal está haciendo las cosas correctamente? ¿tiene la experticia, la experiencia y el conocimiento necesarios para manejar los riesgos asociados a las medidas de control de cambio, control de precios y Política Tributaria?	¿La organización está aplicando con éxito las metodologías y las buenas prácticas sugeridas para la gestión del riesgo y las está aplicando a la gestión del riesgo asociados a las medidas de política tributaria, control cambiario y control de precios?	¿Se está usando de manera óptima el presupuesto asignado para la gestión de los riesgos asociados a medidas de control cambiario, control de precios y tributación?	¿Se tiene claro por qué cada proceso dentro de la gestión de los riesgos asociados a medidas de control de cambio, control de precios y tributación está justificado?
Los Programas y la Gestión de Valor	¿Cuán eficiente es nuestro personal en el manejo de los riesgos asociados a las medidas de control de cambio, control de precios y tributación?	¿Se realizan continuamente dentro de la organización auditorías tanto internas como externas para revisar los procesos de gestión de los riesgos asociados a control de cambio, control de precios y tributación?	¿Es cada proceso en la gestión de riesgo asociados a las medidas de control de cambio, control de precios y tributación totalmente evaluado y analizado antes de ser aprobado?	¿Hay consistencia entre lo que se está logrando en la gestión de los riesgos anteriormente mencionados y lo que los interesados esperan?
Los Proyectos y la Ingeniería de Valor	¿Nuestro personal tiene los niveles necesarios de competencia para manejar los riesgos asociados a los trámites de adquisición de divisas, manejos de los controles de precios y tributación?	¿Cuenta la organización con procedimientos de ingeniería de valor aplicables a la gestión del riesgo en estas áreas?	¿Es cada proceso de la gestión de los riesgos anteriormente mencionados, contemplado dentro del presupuesto?	¿El equipo está cumpliendo o superando las expectativas fijadas con respecto al manejo de los riesgos asociados a medidas de control de cambio, control de precios y tributación?
Las Operaciones y el valor de la mejora	¿Nuestra organización ha documentado las experiencias anteriores, ha revisado y aplicado las lecciones aprendidas en el manejo de los riesgos asociados a control cambiario, control de precios y política tributaria?	¿Cuenta la organización con un plan de mejoramiento de operaciones en la gestión de riesgos asociados a medidas de control cambiario, control de precios y Política Tributaria?	¿Se están logrando los objetivos establecidos en cuanto a la gestión de los riesgos anteriormente señalados y se están usando de esta manera los recursos de manera eficiente?	¿Las operaciones con respecto al manejo de los riesgos asociados a medidas de control cambiario, control de precios y tributación están funcionando según lo previsto?

**Fuente:** Adaptación del Modelo de 4E a la gestión de los riesgos asociados a medidas de Control de Cambio, Control de Precios y Política Tributaria.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos planteados para este Trabajo Especial de Grado.

En primer lugar se había contemplado el análisis del Estado del Arte de las “Buenas Prácticas” de Gestión de Riesgos de proyectos; en este sentido se pudieron identificar y analizar las mejores prácticas en las áreas de gestión de riesgos ambientales, de los riesgos para proyectos orientados al sector empresarial y bancario, y se analizó el uso del indicador Riesgo-País y su utilidad como herramienta para la toma de decisiones en proyectos de inversión.

Se observó en primer lugar que estas “Mejores Prácticas” en la gestión de riesgos sugieren que el equipo de proyecto y los involucrados deben tener una visión homogénea, tener un lenguaje común y manejar la terminología adecuada, que les permitirá diseñar y ejecutar estrategias orientadas al manejo y gestión de los riesgos.

No queda duda que todas estas prácticas le conceden vital importancia al hecho de que el equipo de proyecto posea una actitud preventiva y proactiva ante los riesgos, se abandona definitivamente la actitud de reacción frente a la aparición y las consecuencias de eventos adversos. Dichas prácticas se orientan principalmente al diseño de estrategias que ayuden a corregir las fallas estructurales que dan origen o incrementan la probabilidad de aparición de determinados eventos, de esta forma se atacan las causas y se aminoran y en muchos casos se eliminan las probabilidades de aparición de determinados eventos que pueden ser adversos a los objetivos de los proyectos; una vez controladas dichas causas, el uso de estas mejores prácticas con el tiempo han permitido cambiar un poco el enfoque, ya que al tener bajo control los orígenes o causas de aparición de eventos adversos, los equipos han podido enfocarse en mayor medida al diseño de estrategias para fomentar la aparición de eventos que sean favorables a los objetivos de los proyectos y es en esto donde se observa la actitud proactiva. Así se puede pasar a una gestión de los riesgos que no sólo considera aquellos eventos desfavorables sino que toma en consideración la real definición

del término “riesgo” que establece que son todos aquellos eventos tanto adversos como favorables a los objetivos establecidos para un proyecto, de esta manera las mejores prácticas han logrado también potenciar la aparición de aquellos eventos que contribuyen a alcanzar y mejorar sus objetivos.

Se observó que las mejores prácticas buscan documentar todas sus experiencias en gestión de riesgos y hacer uso de esta documentación para extraer lecciones aprendidas que contribuyan en los procesos de gestión de riesgos en sucesivos proyectos. Dicha práctica favorece la identificación y análisis de futuros riesgos y al uso de estrategias que en el pasado fueron efectivas o al mejoramiento en el diseño e implementación de nuevas estrategias. Se mejoran los indicadores y variables que permitirán la evaluación y posterior seguimiento y monitoreo de los riesgos.

El estudio del Estado del Arte permitió observar que la gestión del riesgo está siendo orientada principalmente a la búsqueda y generación de valor más que la actitud de reacción para evitar la pérdida del mismo en los proyectos. La gestión del riesgo es un proceso que definitivamente debe estar integrado con todos los demás procesos en la gerencia de proyectos puesto que de una gestión eficiente depende en gran medida el éxito de un proyecto. Se deduce de estas prácticas, que el cambio siempre será la constante dentro de cualquier proyecto y que la mejor actitud siempre debe ser estar preparado frente a este.

El desarrollo del segundo objetivo planteado permitió corroborar que las metodologías más conocidas en la gestión de proyectos coinciden definitivamente en cuáles son los factores claves inherentes en todo proceso de gestión de riesgos dentro de los proyectos. De esto se desprende que el primer proceso debe ser el de planificación de la gestión del riesgo, seguidamente la identificación de los riesgos y su posterior evaluación, el diseño de estrategias orientadas a gestionarlos para luego hacer seguimiento y control de los mismos. Se resalta la importancia de la documentación de todas las experiencias y de la continua retroalimentación de todos los procesos para la gestión del riesgo durante el ciclo de vida del proyecto.

En el desarrollo del tercer objetivo se logró identificar los riesgos asociados a la implementación de medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria que pueden afectar a los proyectos en Venezuela. En este sentido, dentro de los principales riesgos identificados se tienen: La exigencia por parte de los organismos gubernamentales competentes de presentar excesivos recaudos a la hora de realizar la solicitud de divisas, posible discrecionalidad de los agentes encargados en la aprobación de dichas solicitudes, indefinición de los plazos de tramitación y respuestas a dichas solicitudes, posibilidades de devaluación, incorporación de los bienes producidos por las organizaciones dentro de los productos o servicios con precios regulados, incremento de la carga impositiva a las empresas u organizaciones.

En el último objetivo específico establecido en este Trabajo Especial de Grado, se lograron definir los procesos, actividades, herramientas e instrumentos que favorecen la gestión de los riesgos asociados a medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria para los proyectos en Venezuela. Se adaptaron tanto las “mejores prácticas” observadas durante el desarrollo del primer objetivo, como la metodología que sugiere el PMBOK(2008) para la gestión de los riesgos al proceso de gestión de los riesgos de las medidas de política económica anteriormente mencionadas.

En primer lugar se estableció la importancia de la planificación de la gestión de los riesgos, dónde las organizaciones deberían reunir a los expertos de las áreas directivas, de compras, costos, impuestos y tramitación de divisas, entre otras, a fin de establecer los lineamientos de acción orientados a destinar esfuerzos y recursos para hacer una efectiva gestión de los riesgos a ser identificados en relación a la implementación gubernamental de medidas de Control de Cambio bajo un esquema administrado de divisas, Control de Precios y Política Tributaria.

Seguidamente iniciar el proceso de identificación de la mayor cantidad de riesgos posibles asociados a las medidas de Política Económica anteriormente expuestas. Después de identificarse dichos riesgos se procederán a evaluarse considerando tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos y estableciendo prioridades en función de las probabilidades de ocurrencia de dichos eventos adversos identificados y sus posibles

consecuencias o niveles de impacto. Una vez establecidas las prioridades de atención, se procederán a diseñar las estrategias más adecuadas y efectivas para afrontar dichos riesgos.

Para el manejo de los riesgos asociados a la implementación de medidas gubernamentales de control de cambio bajo un esquema administrado de divisas, controles de precios y política impositiva se sugieren las siguientes estrategias:

Estrategias para el manejo de los riesgos asociados a las medidas de Control de Cambio:

- Planificación de los procesos para la obtención de divisas: 1) Determinar el nivel de las divisas requeridas y su destino o uso (compra de materia prima, pago de proveedores, adquisición de maquinaria o equipo, etc.), 2) determinar la fuente u origen de esas divisas (Tramitación a través de la Comisión de Administración de Divisas CADIVI, tramitación a través del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera SITME, Compra en el mercado paralelo o mercado negro), 3) Investigación y recaudación de todos los requisitos y documentación necesaria para la tramitación de las solicitudes, 4) evaluación y adecuación de los tiempos requeridos para la tramitación de las solicitudes con los cronogramas de pago a proveedores y niveles de inventarios requeridos en el proceso productivo, 4) evaluación de mecanismos o métodos alternativos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo con proveedores extranjeros. 5) Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas de compras, adquisición de divisas, manejo de proveedores extranjeros, entre otras.

Estrategias para el manejo de los riesgos asociados a las medidas de Control de Precios:

- Investigación y evaluación sobre nuevos procesos de producción que incluyan análisis de los insumos o productos que pueden ser sustituidos.
- Negociación con otros agentes económicos no sujetos a medidas de control de precios (posibilidades de negociación con mercados extranjeros, venta a mercados no regulados como el mercado informal, entre otros.)

- Evaluación y análisis de precios y proveedores tanto nacionales como extranjeros.
- Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas de costos, fijación de precios, producción, innovación y desarrollo para nuevos productos o líneas de productos.
- Conocimiento y manejo de todo lo relacionado con los procesos de inscripción, requisitos, normativas, leyes y reglamentos establecidos por la Superintendencia de Costos y Precios justos.

Estrategias para el manejo de los riesgos asociados a las medidas de Política Tributaria:

- Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas de impuestos y demás obligaciones y tributos.
- Evaluación de mecanismos legales para la exoneración de impuestos.

Es importante resaltar que todas las estrategias planteadas deben estar enmarcadas dentro del marco legal del país. Las leyes, normas y reglamentos deben ser respetados, se debe acudir a los organismos correspondientes designados a fin de solicitar y tramitar, previo cumplimiento de los requisitos correspondientes, aquellos procesos que sean necesarios a fin de que las organizaciones puedan cumplir con los objetivos establecidos.

Se propone que la gestión de los riesgos sea implementada durante todo el Ciclo de Vida del Proyecto; para ello puede hacerse uso del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) que propone cinco fases a saber: Visualización, Conceptualización, Definición, Implantación y Operación. Las primeras tres fases anteriormente mencionadas se conoce como la etapa de “Definición y Desarrollo” o F.E.L (Front End Loading) que está demarcada por el hito de la “Aprobación del Proyecto” en donde se aprueban los fondos para la ejecución del mismo. Dicha etapa de “Definición y Desarrollo” del proyecto es crucial, puesto que en esta se busca asegurar que el proyecto podrá ejecutarse de manera exitosa.

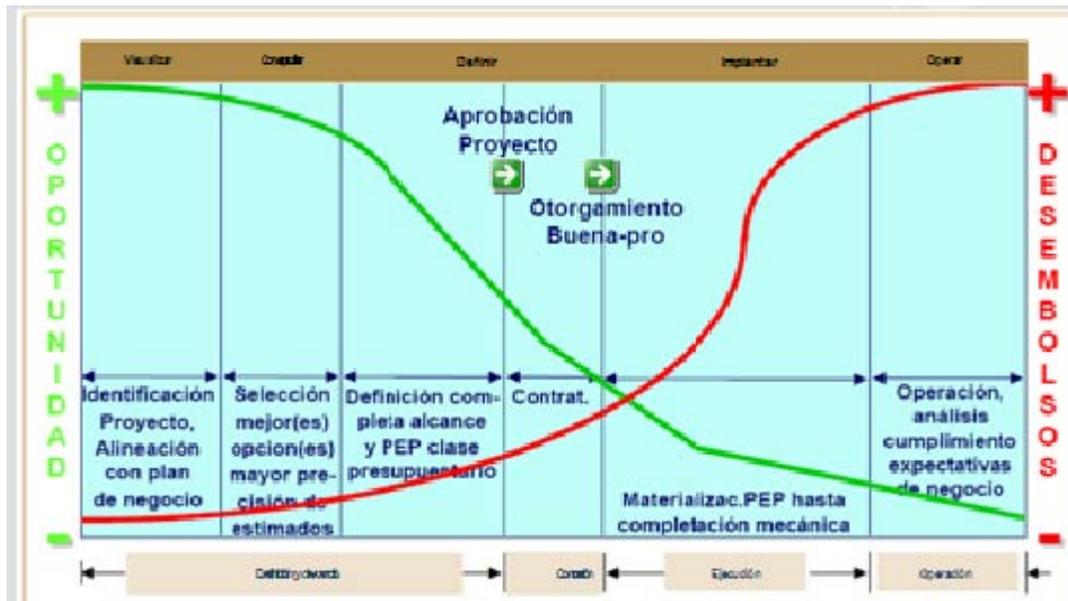


Figura 4. Ciclo de Vida de Proyectos

Fuente: Velazco (2011). Definición y Desarrollo de Proyectos.

Durante la etapa de Visualización suele hacerse un análisis del entorno tanto interno como externo a la organización, por tanto en esta primera fase se sugiere comenzar a hacer un análisis de los posibles riesgos en materia de Control de Cambio, Control de Precios y gestión tributaria que pudieran incidir en los objetivos del proyecto planteado. Es el momento propicio además para aplicar el análisis de la Matriz FODA y de esta manera evaluar tanto las Amenazas como las Oportunidades e igualmente las Fortalezas y las Debilidades que tiene la Organización para hacer frente a dichos riesgos. En este análisis el equipo directivo deberá pensar en el equipo de proyecto que participará en el proceso de gestión de los riesgos, se debe pensar en un equipo multidisciplinario que tengan conocimientos referidos a las áreas de manejo de Compras y de Proveedores, Producción y Costos, Gestión Tributaria, Innovación y Desarrollo, Recurso Humano , entre otras.

Entre los Conocimientos y competencias que deberá tener el equipo de gestión del riesgo estarán:

1. Cómo adquirir con dólares CADIVI
2. Cómo adquirir dólares con el SITME
3. Cómo sacar el Certificado de No Producción Nacional
4. Trámites y legislación Aduanera
5. Formas de pago internacional
6. Manejo de Cartas de Crédito
7. Otros trámites de importación
8. Impuesto Sobre la Renta
9. Impuesto al Valor Agregado
10. Ajuste por Inflación
11. Planificación Fiscal
12. Retenciones
13. Procesos de fiscalización
14. Código Orgánico Tributario , leyes y demás reglamentos y normativas
15. Manejo de Proveedores
16. Conocimientos en cálculos de estructuras de costos
17. Análisis de precios unitarios

En esta etapa se tendrán claramente establecidos los objetivos del proyecto a fin de que en los análisis posteriores que se hagan para la identificación de los Riesgos asociados a la implementación gubernamental de medidas como el Control de Cambio bajo un esquema administrado de Divisas, Control de Precios y Política Tributaria puedan establecerse de qué manera estos riesgos pueden afectar o influir de manera positiva sobre uno o varios de los objetivos establecidos en el proyecto. Entre estos objetivos tendremos, niveles de producción y todos aquellos insumos o elementos necesarios para el proceso productivo, los recursos necesarios para el proceso productivo o prestación de servicio, establecer los medios de pago a ser empleados en la adquisición de los insumos, establecer el tiempo y los cronogramas, evaluar los márgenes de incertidumbre asociados con las actividades de la empresa, entre otros. De igual forma se debe prever de manera preliminar los costos asociados a la gestión de los riesgos en materia de Control Cambiario, Control de Precios y gestión tributaria a ser incluidos dentro de la estimación de los Costos Totales del Proyecto.

En la etapa de Conceptualización ya se debe conformar el equipo de trabajo en el que deben participar todos los miembros del equipo que tienen competencia y experiencia o conocimientos en áreas tales como las de manejo de Compras y de Proveedores, Producción

y Costos, Gestión Tributaria, Innovación y Desarrollo, Recurso Humano , entre otras. Se asignarán los roles y responsabilidades para cada uno de ellos en función de los conocimientos, niveles de experiencia, capacidad y autoridad de cada uno de ellos.

Para la etapa de Conceptualización se emplearán los insumos obtenidos durante la etapa de Visualización, lo que se busca durante esta etapa es estar preparado lo mejor posible y tener los objetivos claramente establecidos con la finalidad de iniciar de manera efectiva el proceso de Planificación de la gestión de los riesgos asociados a las medidas de control cambiario, control de precios y política tributaria establecida por el gobierno; se quiere reducir lo más posible el nivel de incertidumbre y cuantificar los riesgos asociados a dichas medidas de política económica a fin de que la posible aparición de estos eventos sean lo menos adversos posibles y por el contrario se puedan potenciar la aparición de eventos positivos que agreguen valor a los objetivos de la organización. Al tener una planificación más precisa, se podrán solicitar los recursos necesarios a fin de hacer frente a los riesgos anteriormente mencionados, para tal fin se deberán definir las tareas orientadas a minimizar los riesgos. Se planificarán las actividades orientadas a identificar los riesgos, se evaluarán cuáles serán los métodos para la cuantificación y ponderación de los riesgos asociados con las medidas de política de control cambiario, de precios y de la política tributaria.

En la fase de Definición se analizarán los riesgos asociados a las medidas de política económica anteriormente mencionados de tal forma que la posible aparición de dichos eventos no represente una amenaza para los límites establecidos en cuanto a costos, tiempo y operatividad del proyecto. Se propone la identificación y evaluación de los riesgos por cada una de las medidas económicas de interés:

- 1) Identificar y evaluar los riesgos asociados a la implementación de un régimen de control cambiario bajo esquema de administración de divisas,
- 2) Identificar y evaluar los riesgos asociados a la implementación de Controles de Precios,
- 3) Identificar y evaluar los riesgos asociados a la Política Tributaria establecida por los órganos gubernamentales competentes.

Para la evaluación de los riesgos asociados a estas medidas de política económica, se deben estudiar aquellas circunstancias que pueden originar variaciones significativas en los costos, en los tiempos, en la calidad, entre otros factores. Se propone el uso de técnicas y herramientas que ayuden en el proceso de medición de los riesgos anteriormente expuestos, tales como los análisis de sensibilidad, la evaluación por escenarios y los Árboles de decisión. Se propone hacer estimaciones de los costos asociados al manejo de los riesgos ya mencionados con un mayor nivel de precisión.

Una vez aprobado el proyecto, al finalizar la etapa de definición, pasamos a la etapa de la implantación en donde se ejecuta el proyecto. En esta etapa se deberá realizar la gestión de los riesgos, tal y como lo hemos propuesto anteriormente; se identificarán, analizarán y evaluarán los riesgos asociados a la implementación de las medidas de Control de Cambio, control de precios y gestión tributaria. Para ello se establecerán grupos de riesgos entre los que estarán los riesgos genéricos (que son comunes a todos los proyectos) y los riesgos específicos (que implican un conocimiento del proyecto).

Se establecerán categorías de riesgos relativas al tamaño de la producción, a los organismos y marcos regulatorios, documentación a entregar, a los proveedores, a la experiencia del equipo, los costos asociados a los retrasos en la tramitación de las solicitudes, entre otros.

Se diseñaran estrategias y los mecanismos de ejecución orientadas a gestionar dichos riesgos como pueden ser:

- Planificación de los procesos para la obtención de divisas:
- Determinar el nivel de las divisas requeridas y su destino o uso (compra de materia prima, pago de proveedores, adquisición de maquinaria o equipo, etc.)
- Determinar la fuente u origen de esas divisas (Tramitación a través de la Comisión de Administración de Divisas CADIVI, tramitación a través del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera SITME, Compra en el mercado paralelo o mercado negro)
- Investigación y recaudación de todos los requisitos y documentación necesaria para la tramitación de las solicitudes,

- Evaluación y adecuación de los tiempos requeridos para la tramitación de las solicitudes con los cronogramas de pago a proveedores y niveles de inventarios requeridos en el proceso productivo,
- Evaluación de mecanismos o métodos alternativos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo con proveedores extranjeros.
- Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas de compras, adquisición de divisas, manejo de proveedores extranjeros, entre otras.
- Investigación y evaluación sobre nuevos procesos de producción que incluyan análisis de los insumos o productos que pueden ser sustituidos.
- Negociación con otros agentes económicos no sujetos a medidas de control de precios (posibilidades de negociación con mercados extranjeros, venta a mercados no regulados como el mercado informal, entre otros.)
- Evaluación y análisis de precios y proveedores tanto nacionales como extranjeros.
- Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas de costos, fijación de precios, producción, innovación y desarrollo para nuevos productos o líneas de productos.
- Conocimiento y manejo de todo lo relacionado con los procesos de inscripción, requisitos, normativas, leyes y reglamentos establecidos por la Superintendencia de Costos y Precios justos.
- Formación y capacitación del personal a cargo del manejo de las áreas de impuestos y demás obligaciones y tributos.
- Evaluación de mecanismos legales para la exoneración de impuestos.

Finalmente en la etapa de operación se procederá a ejecutar cualquier proceso que haya quedado pendiente, se hará seguimiento a los resultados obtenidos en la aplicación de las estrategias, se evaluará el status de los riesgos identificados observando si la amenaza del riesgo sigue estando presente o si ha disminuido o desaparecido y si existen condiciones que puedan ser favorables para los efectos del proyecto.

## **CAPITULO VII EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Se considera que este Trabajo Especial de Grado logró cumplir con los objetivos tanto específicos como general establecidos.

Al analizar el Estado del Arte de las “Buenas Prácticas” de Gestión de Riesgos de proyectos; se identificaron y evaluaron las mejores prácticas en las áreas de gestión de riesgos ambientales, de los riesgos para proyectos orientados al sector empresarial y bancario, y se analizó el uso del indicador Riesgo-País y su utilidad como herramienta para la toma de decisiones en proyectos de inversión.

Con el segundo objetivo planteado se lograron establecer los factores o aspectos claves inherentes el proceso de gestión de riesgo para cualquier proyecto a ejecutarse.

Para el tercer objetivo se lograron identificar los riesgos asociados a la implementación de medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria que pueden afectar a los proyectos en Venezuela.

En el último objetivo específico establecido en este Trabajo Especial de Grado, se lograron definir los procesos, actividades, herramientas e instrumentos que favorecen la gestión de los riesgos asociados a medidas de Control de Cambio, Control de Precios y medidas de Política Tributaria para los proyectos en Venezuela. Se adaptaron tanto las “mejores prácticas” observadas durante el desarrollo del primer objetivo, como la metodología que sugiere el PMBOK(2008) para la gestión de los riesgos al proceso de gestión de los riesgos de las medidas de política económica anteriormente mencionadas.

Se propone que para futuras investigaciones se profundice tanto en la identificación de nuevos riesgos asociados a la implementación de estas medidas, como en la evaluación y diseño de estrategias orientadas a minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puedan tener en los objetivos del proyecto y a potenciar la aparición y ocurrencia de eventos positivos que favorezcan los objetivos del proyecto.

Entre las lecciones aprendidas se tiene que definitivamente las organizaciones a nivel mundial están avanzando en su nivel de madurez con respecto a su actitud frente al riesgo. Se han adoptado actitudes proactivas que no sólo buscan identificar, evaluar y diseñar

estrategias orientadas a minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de eventos adversos a los objetivos del proyecto sino que han adquirido conciencia de la importancia de la generación de valor a través de la identificación, análisis y diseños de estrategias orientadas a potenciar la ocurrencia de eventos que puedan favorecer a los objetivos del proyecto.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se tiene claro que dentro de cualquier proyecto, aun el más sencillo, siempre existirá algún tipo de riesgo, el punto clave radica en analizarlos y diseñar estrategias que nos puedan permitir tener un mayor control sobre ellos de manera tal que no afecten los objetivos planteados inicialmente. En muchos casos, la detección y evaluación de los riesgos pueden conllevar al descubrimiento de oportunidades que no habían sido vistas con anterioridad.

De todo lo anteriormente expuesto se desprende que el proceso de Gestión de Riesgos dentro de todo proyecto y organización debe estar orientado hacia la creación de valor, entendido como la búsqueda de mejoras en áreas fundamentales como lo son la seguridad laboral, el cumplimiento de leyes y normativas por parte de la organización, el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada uno de los proyectos a ejecutar, entre otros.

Se resalta la importancia y se propone el uso de metodologías para el manejo y gestión del riesgo de tal forma de garantizar al más alto nivel posible el cumplimiento de los resultados esperados del proyecto. La gestión del riesgo dentro de toda organización debe convertirse en un proceso sistemático que se ejecute de manera disciplinada y que a la larga pueda contribuir en el proceso de descubrir nuevas oportunidades así como en el manejo y gestión de los riesgos.

Es de suma importancia evaluar continuamente tanto el ambiente interno de la organización como el entorno bajo el cual se ejecuta el proyecto, puesto que cualquier cambio puede incidir tanto de manera favorable como desfavorable a los objetivos del proyecto. Por esta razón es de suma importancia dentro del proceso de gestión del riesgo la utilización de información confiable que contribuya en el proceso de análisis y de toma de decisiones.

Tiene un gran valor dentro de la gestión de riesgos el factor humano; dándole importancia a la experticia del equipo de proyecto, a sus capacidades de observación, análisis y toma de decisiones. Se propone que los responsables dentro del equipo del proyecto de la gestión de riesgos lleven a cabo un proceso de mantenimiento y de mejora continua ya que dicha área de estudio se encuentra en constante cambio y actualización y deben saber adaptarse a los cambios surgidos tanto a nivel interno como en el entorno de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. (5ta. Edición) Febrero 2006. Caracas, Venezuela.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta. Edición) Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

BCV, Banco Central de Venezuela. Extraído el 20 de Febrero de 2012 desde <http://www.bcv.org.ve/>

BCV, Banco Central de Venezuela. *El Riesgo-País y sus Determinantes*. Marzo 2000. Cuadernos BCV. Caracas, Venezuela.

Bessis, Joel (2002). *Risk Management in Banking*. John Wiley & Sons, Ltd.

Cea, José Manuel (2002). “*Mitigación del Riesgo Operacional*”. II Jornadas de Riesgos Financieros. Madrid.

Coopers y Lybrand., *Los nuevos conceptos del control interno*. Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos, tomo I, 3-16p, Madrid 1997.

Girón, C. (2009) *Plan de Gestión de Riesgos Ocupacionales caso: Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) en el Estado Lara*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. *Guía del PMBOK*. Cuarta Edición.

Hillson, David. *Risk Management; Best Practice and Future Developments*. 2003

INE, Instituto Nacional de Estadística. Informe IVCE. Extraído el 12 de Febrero de 2012 desde <http://www.ine.gov.ve>

Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación INTECO. *Guía Avanzada de Gestión de Riesgos*. Diciembre 2008.

K.E. Emam, J.N. Drouin, W. Melo, *SPICE: The Theory and Practice of Software Process Improvement and Capability Determination*, IEEE Computer Society Press, 1998.

Koprinarov, B., *El riesgo empresarial y su gestión*. Analítica. Com. Venezuela, 2005.

Matinez, R. (2010). *Formulación del Plan de Ejecución (PEP) del Proyecto Ampliación del Estacionamiento del Centro Comercial Valle Arriba Market Center*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

M.B. Chrissis, M. Konrad, S. Shrum, *CMMI® Second Edition. Guidelines for Process Integration and Product Improvement*, Addison-Wesley, 2007.

Mora, M. (2002) *Elementos críticos de manejo de riesgos en los Procesos de Gerencia de Proyectos*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

República Bolivariana de Venezuela. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas 2000.

Rolingsón, J. (2004). *Propuesta Metodológica para la Implantación y mejora de la Gestión de Riesgos en organizaciones de Proyectos*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Sosa , C. (2006). *Gestión de Riesgos en Proyectos de Desarrollo de Software en una Empresa de Consultoría Venezolana*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Torres, F. (2009) *Plan de Gestión de riesgos para el Proyecto “Reactivación de Astilleros” en PDVSA Occidente*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

UCD Michael Smurfit, *Operational Risk Management Programme*, Octubre 2009.

Vincentelli, O.(2007). *Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgos para los Proyectos Estratégicos de C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A.* Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Velazco. *Definición y Desarrollo de Proyectos*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.Venezuela.

Zambrano, F. (2010). *Diseño de un Plan de Gestión de la Calidad y Riesgos para la Gerencia de Auditoría Red de Oficinas de ABC Banco*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Enlaces:

ISO – International Organization for Standardization <http://www.iso.org/iso/home.html>

PMI - Project Management Institute, [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

PRINCE2 - Projects IN Controlled Environments, [www.prince2.com/](http://www.prince2.com/)

VENAMCHAM – Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria, [www.venamcham.org](http://www.venamcham.org)

Pinkerton Consulting and Investigations [www.securitas.com/pinkerton/en](http://www.securitas.com/pinkerton/en)

Gestión Integral del Riesgo (GIR) en las empresas venezolanas. Espiñeira, Sheldon y Asociados. [www.pwc.com/ve/es/encuestas/assets/encuesta-riesgo-2.pdf](http://www.pwc.com/ve/es/encuestas/assets/encuesta-riesgo-2.pdf)

## ANEXO 1

### CONVENIO CAMBIARIO N° 1

El Ejecutivo Nacional, representado por el ciudadano Tobías Nóbrega Suárez, en su carácter de Ministro de Finanzas, autorizado por el Decreto N° 2.278 de fecha 21 de enero de 2003, por una parte; y por la otra, el Banco Central de Venezuela, representado por su Presidente ciudadano Diego Luis Castellanos, autorizado por el Directorio de ese Instituto en reunión ordinaria número 3.500, celebrada el 5 de febrero de 2003, de conformidad con lo previsto en el artículo 318 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en concordancia con lo dispuesto en los artículos 5, 7, numerales 2, 5 y 6, 21, numerales 15 y 16, 33, 110, 111 y 112 de la Ley del Banco Central de Venezuela,

#### CONSIDERANDO

Que la disminución de la oferta de divisas de origen petrolero y la demanda extraordinaria de divisas, ha afectado negativamente el nivel de las reservas internacionales y el tipo de cambio, lo cual podría poner en peligro el normal desenvolvimiento de la actividad económica en el país y el cumplimiento de los compromisos internacionales de la República Bolivariana de Venezuela.

#### CONSIDERANDO

Que se ha evidenciado una sustancial reducción de las exportaciones de la industria petrolera nacional, lo cual ha afectado significativamente las cuentas de la nación.

#### CONSIDERANDO

Que es necesario adoptar medidas destinadas a lograr la estabilidad de la moneda, asegurar la continuidad de los pagos internacionales del país y contrarrestar movimientos inconvenientes de capital.

#### CONSIDERANDO

Que corresponde al Banco Central de Venezuela administrar las reservas internacionales y participar, conjuntamente con el Ejecutivo Nacional, en el diseño y ejecución de la política cambiaria.

#### CONVIENEN

En el siguiente,

### REGIMEN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE DIVISAS

#### Capítulo I

#### Disposiciones Generales

**Artículo 1.** El Banco Central de Venezuela centralizará la compra y venta de divisas en el país, en los términos que se establecen en el presente Convenio Cambiario y los actos normativos que lo desarrollen, así como en los demás Convenios Cambiarios que el Ministerio de Finanzas y el Banco Central de Venezuela acuerden suscribir.

**Artículo 2.** La coordinación, administración, control y establecimiento de requisitos, procedimientos y restricciones que requiera la ejecución de este Convenio Cambiario corresponde a la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, la cual será creada por el Ejecutivo Nacional mediante

Decreto. La **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)** estará integrada por cinco (5) miembros de libre nombramiento y remoción por el Presidente de la República, uno (1) de los cuales será seleccionado de una terna presentada por el Directorio del Banco Central de Venezuela.

**Artículo 3.** Las atribuciones de la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, deberán ser ejercidas sin perjuicio de las facultades de ejecución de la política cambiaria que corresponden al Banco Central de Venezuela y sus decisiones agotan la vía administrativa.

**Artículo 4. La Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)** a que se refiere el presente Convenio Cambiario, de acuerdo con lo establecido en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ajustará su actuación a los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, en los términos que se establecen en la Ley.

**Artículo 5.** Los bancos e instituciones financieras, las casas de cambio y los demás operadores cambiarios autorizados para actuar en el mercado de divisas, quedan sujetos al cumplimiento del presente Convenio y a las demás normas correspondientes.

Los operadores cambiarios indicados en este artículo deben llevar un registro de sus transacciones u operaciones realizadas en el país en moneda extranjera, sea cual fuere su naturaleza, así como suministrar la información que le sea requerida por el Banco Central de Venezuela y por la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**.

**Artículo 6.** Para las operaciones indicadas en el presente Convenio Cambiario, el Banco Central de Venezuela fijará de común acuerdo con el Ejecutivo Nacional el tipo de cambio para la compra y para la venta y lo ajustarán cuando lo consideren conveniente, mediante Convenios Especiales.

Cuando se trate de divisas distintas al dólar de los Estados Unidos de América, los tipos de cambio serán los que resulten de aplicar al precio de dichas divisas, expresado en dólares de los Estados Unidos de América, el tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en este artículo.

El Banco Central de Venezuela obtendrá una utilidad de 0,25% por cada dólar de los Estados Unidos de América que venda, o el equivalente en caso de tratarse de otras divisas.

El Banco Central de Venezuela de acuerdo con el Ejecutivo Nacional fijará el tipo de cambio para el pago de la deuda pública externa, el cual en ningún caso será menor que el precio de compra del Banco Central de Venezuela.

**Artículo 7.** El Banco Central de Venezuela, con aplicación de sus propios mecanismos y utilizando la información que deberán remitirle el Ejecutivo Nacional y los Entes Públicos, aprobará la disponibilidad de divisas que será administrada de conformidad con lo establecido en el presente Convenio, e informará al Ejecutivo Nacional y a la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**. Esta disponibilidad será ajustada y/o revisada por el Banco Central de Venezuela cada vez que así lo determinen las condiciones de reservas y de flujo de caja en moneda extranjera de dicho Ente Emisor sobre lo cual informará a la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**.

A los efectos de determinar la disponibilidad de divisas, el Banco Central de Venezuela deberá tomar en consideración las condiciones monetarias, crediticias y cambiarias relacionadas con la estabilidad de la moneda y al desarrollo ordenado en la economía, así como los niveles de las reservas internacionales.

**Artículo 8.** El Banco Central de Venezuela sólo venderá divisas de acuerdo a la disponibilidad determinada por dicho Instituto conforme a lo previsto en el Artículo 7 del presente Convenio Cambiario.

**Artículo 9.** El Banco Central de Venezuela fijará, mediante Resolución, el monto a partir del cual deberá declararse toda exportación e importación de moneda metálica, billetes de bancos y cheques bancarios al portador, realizada conforme al régimen cambiario previsto en este Convenio Cambiario. Dicha Resolución indicará el lugar y la oficina ante la cual deberá realizarse la referida declaración.

La importación, exportación, compraventa y gravamen de oro y sus aleaciones, tanto amonedado como en barras, fundido, manufacturado o en cualquier otra forma, estará regulado por las Resoluciones que al efecto dicte el Banco Central de Venezuela, de acuerdo a la Ley que lo rige.

**Artículo 10.** Las normas y compromisos internacionales suscritos por la República y establecidos en los acuerdos y tratados bilaterales, multilaterales y de integración serán de aplicación preferente a las disposiciones del presente Convenio Cambiario.

**Artículo 11.** Las organizaciones internacionales con las cuales la República Bolivariana de Venezuela haya suscrito acuerdos o convenios internacionales, podrán efectuar operaciones de cambio directamente ante el Banco Central de Venezuela, sin necesidad de autorización alguna y al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio, siempre que dichas operaciones impliquen movilización de las cuentas que, conforme a los respectivos acuerdos o convenios constitutivos de cada una de las referidas organizaciones, estén sujetas a cláusulas relativas al mantenimiento del valor de la moneda nacional.

## **Capítulo II** **Régimen aplicable al Sector Público**

### **Sección I** **De la venta de divisas al Banco Central de Venezuela**

**Artículo 12.** La totalidad de las divisas originadas por las actividades de Petróleos de Venezuela S.A. y sus empresas filiales, cualquiera que sea el origen y la naturaleza de la actividad que las produzcan, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, quien las adquirirá al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio. La venta obligatoria comprende también las cantidades que las empresas operadoras del sector petrolero deben transferir a Petróleos de Venezuela, S.A., de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Hidrocarburos.

**Artículo 13.** El Banco Central de Venezuela abonará en las cuentas que a este efecto abrirá, el contravalor en bolívares de las divisas adquiridas por las personas jurídicas previstas en el artículo anterior.

**Artículo 14.** Petróleos de Venezuela, S.A., y sus empresas filiales deberán remitir al Banco Central de Venezuela, dentro de los treinta (30) días continuos siguientes a su suscripción, información acerca de los contratos de los cuales se deriven créditos a su favor en moneda extranjera. Asimismo, deberán informar mensualmente y por escrito al Banco Central de Venezuela, acerca de la ejecución financiera de los contratos en referencia. Copias de los referidos contratos deberán ser remitidos al Banco Central de Venezuela, cuando éste así lo requiera.

**Artículo 15.** Las personas jurídicas a que se refiere el artículo 12, no podrán mantener fondos en divisas por más de cuarenta y ocho (48) horas, salvo lo que corresponda a los fondos colocados en el exterior, hasta por el monto máximo que autorice el Directorio del Banco Central de Venezuela, de acuerdo con las necesidades de las mismas. Dichos fondos autorizados serán administrados libremente por sus titulares, por lo que éstos podrán realizar las colocaciones que estimen convenientes a sus intereses. Las divisas que se obtengan por el manejo de estos fondos deberán ser vendidas al Banco Central de Venezuela.

Cuando Petróleos de Venezuela, S.A. y sus empresas filiales utilicen tales fondos para el pago de sus obligaciones en moneda extranjera, podrán adquirir divisas del Banco Central de Venezuela hasta

reponer el monto máximo autorizado, en el entendido de que la disponibilidad y operación de dichos fondos no implicará erogaciones en el ejercicio presupuestario de que se trate, mayores a las previstas en el correspondiente presupuesto de egresos de divisas que hubiere sido aprobado de conformidad con lo previsto en el artículo 113 de la Ley del Banco Central de Venezuela.

Petróleos de Venezuela, S.A., y sus empresas filiales deberán informar al Banco Central de Venezuela, mensualmente y por escrito, sobre la ejecución del correspondiente presupuesto de divisas.

**Artículo 16.** La totalidad de las divisas que el Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela ingrese al país, serán vendidas exclusivamente al Banco Central de Venezuela al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio, para la fecha del ingreso de las divisas respectivas. Esta disposición será igualmente aplicable al Fondo de Garantías de Depósitos y Protección Bancaria (Fogade) y a todas las instituciones financieras públicas no especializadas.

**Artículo 17.** Las divisas que obtenga la República por concepto de operaciones de crédito público en moneda extranjera, o por cualquier otra causa, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio, salvo el caso de las divisas provenientes de operaciones de crédito público destinadas a la cancelación de importaciones de bienes o servicios, cuando los pagos correspondientes sean realizados directamente por el prestamista.

La República podrá mantener cuentas especiales en moneda extranjera en el Banco Central de Venezuela, de recursos provenientes de convenios de préstamos suscritos por la República con organismos multilaterales o internacionales, los cuales venderá al Banco Central de Venezuela en la oportunidad en que los requiera para invertirlos en los proyectos para los cuales fueron otorgados dichos fondos.

**Artículo 18.** Las divisas que obtengan las personas distintas a la República, a las cuales se refiere el artículo 6° de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, por concepto de operaciones de crédito público en moneda extranjera, exportaciones de bienes o servicios o por cualquier otra causa, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio, salvo el caso de las divisas provenientes de operaciones de crédito público destinadas a la cancelación de importaciones de bienes o servicios, cuando los pagos correspondientes sean realizados directamente por el prestamista.

Las personas referidas en este artículo no podrán mantener depósitos en moneda extranjera, excepto si son autorizadas por el Directorio del Banco Central de Venezuela para mantener fondos en divisas, cuando a juicio de dicho órgano las circunstancias así lo justifiquen.

**Artículo 19.** Las operaciones de cambio que realicen, a través del Banco Central de Venezuela las Instituciones Internacionales con las cuales la República Bolivariana de Venezuela haya suscrito acuerdos o convenios internacionales que sean leyes de la República, se efectuarán al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio.

**Artículo 20.** Cuando las operaciones a que se refiere el artículo anterior impliquen movilización de cuentas que estén sujetas a Cláusulas relativas al "mantenimiento del valor de la moneda nacional", el Ejecutivo Nacional o el Banco Central de Venezuela, según fuere el caso, efectuarán, en moneda nacional, los ajustes a que hubiere lugar en dichas cuentas.

Los mencionados ajustes serán instrumentados mediante la emisión de pagarés por parte de la República Bolivariana de Venezuela o por el Banco Central de Venezuela, según fuere el caso. Tales pagarés no serán negociables ni devengarán intereses y serán pagaderos a las respectivas Instituciones Internacionales beneficiarias cuando cada una de éstas así lo requiera, conforme dispongan sus respectivos acuerdos o convenios constitutivos.

Los ajustes contables, por concepto de mantenimiento de valor, solicitados por los organismos internacionales, serán efectuados por el Ministerio de Finanzas en representación de la República Bolivariana de Venezuela o por el Banco Central de Venezuela, según sea el caso, previa realización de auditoría practicada a cada una de las cuentas que mantengan en el Banco Central de Venezuela las correspondientes Instituciones Internacionales. En el caso del Banco Central de Venezuela, el Directorio autorizará la emisión de los respectivos pagarés.

En los casos en los cuales las Instituciones Internacionales a que se refiere el artículo 19 de este Convenio hayan otorgado u otorguen financiamientos documentados en contratos en los cuales se hayan incluido cláusulas que impliquen para los entes que reciban los referidos financiamientos la obligación de asumir el riesgo de cualquier variación en el valor de la moneda nacional, ni la República Bolivariana de Venezuela ni el Banco Central de Venezuela, efectuarán ajuste contable alguno en virtud del "mantenimiento del valor de la moneda nacional" correspondiente a los montos objeto de tales financiamientos.

Si de la auditoría antes indicada se desprende que la Institución Internacional de que se trate ha recibido pagos, por concepto de amortización de capital o cancelación de intereses, en los cuales ya se hubieren incluido por el respectivo prestatario ajustes motivados en variaciones en el valor de la moneda nacional, los montos correspondientes a tales pagos no serán tomados en cuenta a los fines de calcular el ajuste contable a que hace referencia el presente artículo.

A los efectos del ajuste contable a que hace referencia este artículo, no serán tomados en cuenta aquellos montos en moneda nacional que se encuentren depositados en cuentas sujetas a "mantenimiento del valor de la moneda nacional" que sean producto de traspaso de cuentas no sujetas a tal mantenimiento de valor.

**Artículo 21.** El Banco Central de Venezuela evitará que las Instituciones Internacionales efectúen traspasos en moneda nacional de cuentas que, según dispongan sus respectivos acuerdos o convenios constitutivos, no estén sujetas a Cláusulas relativas al "mantenimiento del valor de la moneda nacional", a cuentas que, según establezcan esas mismas disposiciones, estén sujetas a tal mantenimiento.

**Artículo 22.** El Directorio del Banco Central de Venezuela establecerá los mecanismos operativos del Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos entre los Bancos Centrales de los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y demás convenios similares, celebrados con otros bancos centrales, así como de los programas de financiamiento desarrollados por el Banco de Comercio Exterior, de lo cual deberá informar a la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**.

**Artículo 23.** Las operaciones propias que efectúe el Banco Central de Venezuela en divisas serán contabilizadas al tipo de cambio de compra que se fijara de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio.

**Artículo 24.** Los resultados contables de las operaciones que realice el Banco Central de Venezuela, en ejecución del presente Convenio, serán incluidos dentro de los resultados globales, en los Estados Financieros de ese organismo y el eventual saldo adverso final será cubierto conforme lo dispone la Ley del Banco Central de Venezuela.

## **Sección II**

### **De la compra de divisas para pagos del sector público**

**Artículo 25.** Los entes del sector público realizarán sus solicitudes de adquisición de divisas directamente por ante el Banco Central de Venezuela para los siguientes fines:

- a) Pagos de la deuda pública externa de la República y demás entes indicados en el artículo 6 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
- b) Pagos y remesas indispensables e inherentes al servicio exterior de la República y a la representación de los Poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Ciudadano y Electoral en misiones especiales.
- c) Erogaciones a los cuales está obligada la República en virtud de tratados y acuerdos internacionales.
- d) Pagos referidos a la seguridad pública y defensa nacional, según lo determine el Presidente de la República.
- e) Pagos referidos al abastecimiento urgente en materia agroalimentaria y de salud.
- f) Gastos de viáticos de funcionarios públicos que viajen en misiones oficiales al exterior.
- g) Suministro de divisas al Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela.
- h) Suministro de divisas al Banco de Comercio Exterior, para el cumplimiento de su misión.
- i) Gastos corrientes y de inversión del Ejecutivo Nacional en el exterior.
- j) Obligaciones pendientes de pago derivadas de importaciones nacionalizadas antes de la entrada en vigor del presente régimen por las empresas del Estado. Se entenderá por empresas del Estado, aquellas referidas en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.

Estas solicitudes deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

1. La autorización del Presidente de la República, por órgano del Ministro respectivo, en los supuestos indicados en los literales d), e), i) y j).
2. La autorización del Ministro de Finanzas, en los supuestos indicados en los literales a), c), f) g), y h).
3. La autorización de la máxima autoridad del organismo competente o en quien ella delegue, en el supuesto indicado en el literal b).

Estas solicitudes se atenderán de acuerdo a la disponibilidad de divisas que determine el Banco Central de Venezuela de conformidad con el artículo 7 del presente Convenio.

### **Capítulo III** **De las Divisas para fines del Sector Privado**

**Artículo 26.** La adquisición de divisas por personas naturales y jurídicas para transferencias, remesas y pago de importaciones de bienes y servicios, así como el capital e intereses de la deuda privada externa debidamente registrada, estará limitada y sujeta a los requisitos y condiciones que al efecto establezca la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**.

### **Capítulo IV** **Régimen aplicable a la administración de divisas provenientes de exportaciones de bienes y servicios, de inversión extranjera directa, y otros contratos del Sector Privado**

**Artículo 27.** Serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio, todas las divisas originadas por las exportaciones de bienes, servicios o tecnologías, realizadas a partir de la entrada en vigencia del presente Convenio Cambiario. La venta de divisas deberá efectuarse dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes a la disponibilidad de las mismas, calculadas sobre el valor FOB declarado en la respectiva Declaración de Aduanas o Manifiesto de Exportación.

Parágrafo Primero.- **La Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, podrá autorizar mediante Providencia a las personas naturales o jurídicas dedicadas a la exportación de bienes y servicios, a retener y administrar hasta el 10 por ciento (10%) del ingreso que perciban en divisas, en razón de las exportaciones realizadas; este porcentaje será destinado a cubrir los gastos derivados de la actividad de exportación, distintos a la deuda financiera e insumos.

Parágrafo Segundo.- En casos especiales, en función del rubro de exportación de que se trate, **la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)** podrá, mediante acto motivado, oída la opinión favorable del Banco Central de Venezuela, elevar o disminuir el porcentaje establecido en el Parágrafo Primero de este artículo.

Parágrafo Tercero.- Los términos mediante los cuales se ejecutará la retención y administración a que se refiere este artículo, serán determinados por **la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**.

**Artículo 28.** Salvo las excepciones que se establezcan en el presente Convenio Cambiario, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, a través de los bancos e instituciones financieras, casas de cambio, y demás operadores cambiarios autorizados por dicho Instituto, al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio, todas las divisas que ingresen al país por concepto de servicios de transporte, operaciones de viajes y turismo, remesas, transferencias, rentas de inversión, contratos de arrendamiento y de otros servicios o actividades comerciales, industriales, profesionales, personales o de la construcción. El Directorio del Banco Central de Venezuela regulará los términos y condiciones conforme a los cuales los bancos e instituciones financieras, casas de cambio y demás operadores cambiarios autorizados por dicho Instituto le venderán dichas divisas. La Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) instrumentará los respectivos controles de las operaciones de divisas por concepto de servicios.

**Artículo 29.** Para la adquisición de divisas destinadas a la remisión de dividendos, ganancias de capitales e intereses, si fuere el caso, producto de la inversión extranjera directa, así como para los pagos en divisas derivados de contratos sobre importación de tecnología y sobre el uso y explotación de patentes y marcas, las personas naturales o jurídicas deberán inscribirse en el registro respectivo que al efecto lleva el Organismo Nacional Competente que corresponda. La Autorización de Compra de Divisas debe ser solicitada por los interesados debidamente registrados ante el Organismo Nacional Competente que corresponda. La **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)** pondrá su empeño a fin de que este proceso se cumpla en forma expedita.

**Artículo 30.** Las empresas constituidas o que se constituyan para desarrollar cualesquiera de las actividades a que se refiere la Ley Orgánica de Hidrocarburos, en la medida en que reciban o administren divisas como consecuencia de la operación de los instrumentos legales que los vinculan, solamente podrán mantener en el exterior cuentas en divisas en instituciones bancarias o de similar naturaleza, incluyendo las recibidas por el producto de sus ventas o por concepto de fondos pagados o aportados por los inversionistas o por instituciones crediticias, con el fin de efectuar los pagos y desembolsos que corresponda realizar fuera de la República Bolivariana de Venezuela, los cuales deberán ser verificados por el Directorio del Banco Central de Venezuela. El resto de las divisas, será de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, al tipo de cambio que se fijara de conformidad con el artículo 6 del presente Convenio.

**Artículo 31.** Las empresas a que se refiere el artículo anterior no tendrán derecho a obtener divisas otorgadas por el Banco Central de Venezuela destinadas a cubrir sus obligaciones y pagos en moneda extranjera.

**Artículo 32.** A los fines del régimen cambiario vigente, los Programas de ADS's (Acciones de Depósitos Americanos), ADR's (Recibos de Depósitos Americanos), GDS's (Acciones de Depósitos Globales) y GDR's (Recibos de Depósitos Globales), que hubieren sido emitidos hasta la fecha de publicación del presente Convenio Cambiario, deberán registrarse ante la Comisión Nacional de Valores y solicitar las Autorizaciones de Compra de Divisas destinadas a la remisión de dividendos, ganancias de capitales e intereses ante la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, la cual, establecerá mediante Resolución, las normas que regirán el registro y la solicitud de divisas requeridas para estos programas.

## **Capítulo V**

### **De las Divisas para otros Ingresos de Capitales**

**Artículo 33.** Las personas naturales o jurídicas extranjeras que ingresen divisas al país destinadas a fines de inversión extranjera directa y en activos financieros, estando vigentes las restricciones a la libre convertibilidad de la moneda, deberán registrarlas ante la Superintendencia de Inversiones Extranjeras, a fin de tener derecho a exportarlas con los beneficios e intereses. Las divisas ingresadas serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, a través de los bancos e instituciones financieras autorizadas.

La autorización de compra de divisas requerida por las personas naturales o jurídicas contempladas en este artículo, debe ser solicitada a través de la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, por los interesados debidamente registrados ante la Superintendencia de Inversiones Extranjeras, por intermedio de los bancos e instituciones financieras autorizadas, consignando la documentación que a tal efecto sea requerida.

**Artículo 34.** Todas las divisas de personas naturales o jurídicas que ingresen al país, no contemplados en los artículos anteriores, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela; a través de los bancos e instituciones financieras autorizadas, al tipo de cambio que se fijará de conformidad con lo pautado en el artículo 6 de este Convenio.

Todas las divisas que ingresen al país deberán registrarse, a través de los bancos e instituciones financieras autorizadas, en el registro que al efecto establezca la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, cuando su monto esté sujeto a la declaración a que se refiere el artículo 4° de la Ley Sobre Régimen Cambiario.

## **Capítulo VI**

### **Régimen de las Inversiones en Títulos Denominados en Divisas Emitidos por la República**

**Artículo 35.** Se suspende la compraventa en moneda nacional de títulos de la República emitidos en Divisas hasta tanto el Banco Central de Venezuela y el ejecutivo Nacional establezcan las normas mediante las cuales se puedan realizar estas transacciones.

## **Capítulo VII**

### **Del órgano competente para conocer, sustanciar y decidir sobre las infracciones administrativas y sanciones penales**

**Artículo 36.** Cuando a juicio de la **Comisión de Administración de Divisas (CADIVI)**, existan elementos de convicción o prueba de actos violatorios a la normativa de este Convenio deberá elaborar y remitir el expediente a los órganos de control correspondiente de conformidad con el ordenamiento jurídico.

## Capítulo VIII Disposiciones Finales

**PRIMERA.** Las operaciones en divisas realizadas por las representaciones diplomáticas y consulares acreditadas ante el gobierno nacional, y sus miembros que gocen de fuero diplomático y consular, se regirán por los instrumentos internacionales correspondientes que regulan dichas relaciones.

**SEGUNDA.** Se deroga el Convenio Cambiario N° 1 publicado en la Gaceta Oficial N° 36.267 del martes 12 de agosto de 1997, así como cualquier otra medida adoptada por el Banco Central de Venezuela que colida con el presente Convenio Cambiario.

Dado en Caracas, a los cinco (5) días del mes de febrero de dos mil tres (2003), año 192° de la Independencia y 143° de la Federación.

(L.S.)

TOBIAS NOBREGA SUÁREZ  
Ministro de Finanzas

DIEGO LUIS CASTELLANOS E.  
Presidente del Banco Central  
de Venezuela

Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.625 de fecha 5 de febrero de 2003, y reimpresso por error material en las Gacetas Oficiales de la República Bolivariana de Venezuela números 37.641 de fecha 27 de febrero, 37.649 de fecha 13 de marzo de 2003 y 37.653 de fecha 19 de marzo de 2003.

ANEXO 2

**GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**Número 39.802**

**Caracas, jueves 17 de noviembre de 2011**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

**Decreto N° 8.563**

**Caracas, 08 de noviembre de 2011**

**HUGO CHÁVEZ FRÍAS,**

Presidente de la República

Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del socialismo, la refundación del Estado venezolano, basado en principios humanistas, sustentado en condiciones morales y éticas que persiguen el progreso de la patria y del colectivo, por mandato del pueblo y en ejercicio de las atribuciones que le confieren el numeral 10 del artículo 236 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de conformidad con los artículos 46 y 88 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, en Consejo de Ministros,

*Dicta:*

El siguiente,

**REGLAMENTO PARCIAL SOBRE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE  
COSTOS Y PRECIOS Y EL SISTEMA NACIONAL INTEGRADO DE  
ADMINISTRACIÓN  
Y CONTROL DE PRECIOS**

**CAPÍTULO I**

*DISPOSICIONES GENERALES*

**Artículo 1°—Objeto.** El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las normas del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos; así como regular lo referente a la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, como órgano rector del Sistema Nacional Integrado de Administración y Control de Precios y, especialmente, las situaciones derivadas de las relaciones de producción e intercambio comercial de bienes y servicios, para garantizar su aplicación y el logro de los fines.

**Artículo 2°—Ámbito.** El presente Reglamento será aplicado en todo el territorio nacional y a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, de conformidad con las definidas en los términos previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Artículo 3º—Definiciones.** A los efectos del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos se entiende por:

**Superintendencia:** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, es un servicio desconcentrado sin personalidad jurídica, dotado de autonomía presupuestaria, administrativa, financiera y de gestión; y autoridad para la regulación, control y vigilancia de los sujetos de aplicación pertenecientes a los sectores económicos o sociales que establecen precios de bienes y servicios para el intercambio comercial, creada mediante el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Superintendente:** El Superintendente o la Superintendente Nacional de Precios y Costos Justos, a cuyo cargo está la dirección de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios como máxima autoridad.

**Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios:** Es el conjunto de órganos y entes de la Administración Pública con competencia en la materia de costos y fijación de precios, así como la normativa aplicable, los sistemas de información y mecanismos, y todas las herramientas tecnológicas desarrolladas para su funcionamiento y consolidación.

**Sujeto de Aplicación:** Es toda aquella persona natural o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera sujeta a cumplir con las previsiones establecidas en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Tercero Interesado:** Son las comunidades organizadas y los grupos de consumidores; quienes podrán solicitar la modificación o ajuste de los precios fijados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, para favorecer el acceso a bienes y servicios por parte de la población, así como la satisfacción de sus necesidades básicas y la preservación del interés colectivo sobre el particular, como del interés nacional, a los efectos de la modificación o ajuste de precios en los términos previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, el presente Reglamento y las providencias administrativas que emanen de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

**Certificado Electrónico de Registro:** Acreditación digital emitida por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios al sujeto de aplicación debidamente registrado ante el Sistema Automatizado de Administración de Precios.

**Artículo 4º—Del Suministro de Información y Comunicación.** Los órganos y entes de la administración pública nacional, estatal y municipal, así como las personas naturales y jurídicas privadas, deberán suministrar la información y la documentación, en la oportunidad y forma requerida por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios Justos, para el cumplimiento de los fines del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**CAPÍTULO II**  
*DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN*  
*DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COSTOS Y PRECIOS*

**Artículo 5º—Estructura.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en concordancia con el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, para el ejercicio de las atribuciones que le fueron conferidas, conformará su estructura de la manera siguiente:

**El Despacho del Superintendente o la Superintendente Nacional de Costos y Precios:** Encargado de ejercer la rectoría del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios.

**La Intendencia de Inspección y Fiscalización:** Responsable de velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia en lo relativo a precios, a través de la ejecución de acciones de inspección y fiscalización con apoyo de las unidades estadales creadas para tal fin y de los órganos del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios; y, de ser el caso, la sustanciación de los procedimientos administrativos sancionatorios requeridos para la determinación de los incumplimientos de las disposiciones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, y la aplicación de las sanciones que resulten aplicables.

**Intendencia de Gestión Integral:** Responsable de garantizar la operatividad de la Superintendencia a través de la dirección y coordinación de áreas fundamentales como administración y finanzas, talento humano, planificación y presupuesto, y servicios generales.

**Intendencia de Costos y Precios:** Responsable de realizar análisis, seguimiento, evaluaciones y propuestas para la determinación del precio justo de intercambio para bienes y servicios, con apoyo de las unidades creadas para tal fin; generar investigación teórico-práctica en las áreas de interés particular; captar, recopilar y mantener estadísticas e indicadores de diversas áreas de interés nacional y elaborar propuestas de políticas en materia de costos y precios, y encargada del Registro Nacional de Costos y Precios de conformidad a las previsiones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Unidad de Auditoría Interna:** Responsable de velar por el cumplimiento de los sistemas de control interno y control de gestión de la Superintendencia, de acuerdo a los lineamientos emanados de la Contraloría General de la República y de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

**Unidad de Seguimiento y Control de Gestión y Riesgos:** Responsable de evaluar el cumplimiento de funciones, planes, programas, proyectos, políticas y metas de la Superintendencia; así como de la eficacia, eficiencia y efectividad de su gestión.

**Unidad de Consultoría Jurídica:** Responsable de ejercer la coordinación de los asuntos y aspectos de contenido legal, brindar apoyo jurídico a todas las instancias de la Superintendencia y velar por el cumplimiento de toda la normativa legal.

**Unidad de Sistemas y Tecnología de la Información:** Responsable de proveer a la Superintendencia Nacional de Costos y Precios con investigaciones, desarrollos e innovaciones en materias de Tecnología de Información y Comunicación, así como, revisar

y mantener operativos todos los procesos automatizados que se operan en cada uno de los niveles en la estructura organizacional, garantizando el buen funcionamiento de toda la red informática a nivel nacional.

**Unidad de Participación Popular:** Encargada de facilitar la articulación y la participación activa y efectiva de las comunidades organizadas en acciones relacionadas con la Superintendencia.

**Unidad de Comunicaciones Integradas:** Responsable de diseñar y ejecutar la política comunicacional de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en conjunto con las otras instancias.

La organización y funcionamiento interno de cada una de las dependencias de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios será definida en el Reglamento Interno.

**Artículo 6º—Incompatibilidades de los Intendentes.** Para desempeñar el cargo de Intendente de Gestión Integral, de Intendente Nacional de Inspección y Fiscalización, y de Intendente Nacional de Precios y Costos, deberán cumplirse los siguientes requisitos:

1. Ser venezolano por nacimiento;
2. Estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos;
3. No estar incurso en alguno de los supuestos de Incompatibilidad previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Costos y Precios Justos.

### **CAPÍTULO III**

#### *DEL REGISTRO NACIONAL DE PRECIOS DE BIENES Y SERVICIOS*

**Artículo 7º—Del Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios.** Se crea el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios como una dependencia de la Intendencia de Costos y Precios, el cual tiene por objeto recopilar información referida a los sujetos de aplicación del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, así como de los precios de los bienes producidos y comercializados, o servicios prestados por ellos.

**Artículo 8º—Atribuciones.** El Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar o negar la inscripción y otorgar el Certificado Electrónico de Registro o su actualización, una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos en la respectiva providencia administrativa.
2. Efectuar, de manera permanente, la sistematización, organización y consolidación de los datos suministrados por las personas naturales y jurídicas que soliciten su inscripción.

3. Requerir de los sujetos de aplicación del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, la documentación necesaria para su inscripción.
4. Diseñar e implementar los mecanismos que faciliten la inscripción de los sujetos de aplicación en el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios.
5. Proponer la ejecución de programas de motivación y capacitación en materia de inscripción y actualización en el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios.
6. Las demás que le asigne el Intendente o Intendenta de Costos y Precios, así como el Reglamento Interno de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

**Artículo 9°—Tratamiento de información.** La información suministrada al Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios será procesada y usada por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, de conformidad con las previsiones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Artículo 10.—Obligación de Inscripción.** Los sujetos de aplicación señalados en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, están obligados a registrarse ante el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios, en la oportunidad y condiciones que determine la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

**Artículo 11.—Requisitos.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en la oportunidad que señale la respectiva providencia administrativa, establecerá aquellos requisitos, condiciones, etapas, categorías, prioridades necesarias para aceptar la inscripción, actualización y emitir el certificado de registro de los sujetos sometidos a la aplicación.

**Artículo 12.—Solicitud de Inscripción.** Para inscribirse en el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios, los sujetos sometidos a la aplicación deben acceder al Sistema del Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios en línea, a través de su página web y suministrar la información que determine la Superintendencia Nacional de Costos y Precios; siguiendo las instrucciones que serán publicadas en la página web, manuales o instructivos, así como las contenidas en las providencias administrativas, según el caso.

Al finalizar el ingreso de la información requerida por el Sistema Automatizado de Administración de Costos y Precios, de ser el caso, y cuando la Superintendencia lo indique, deberá dirigirse a la sede del Registro con los requisitos o documentos establecidos por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

**Artículo 13.—Verificación y evaluación de la Información.** El Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios procederá dentro de los lapsos y parámetros establecidos en la providencia administrativa respectiva, a la verificación de la información suministrada para su evaluación y aceptación en el Sistema Automatizado de Administración de Costos y Precios.

**Artículo 14.—Emisión del Certificado.** Una vez que los sujetos de aplicación cumplan con los requisitos establecidos en la respectiva providencia administrativa, el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios, dentro de los términos establecidos en aquella, deberá emitir el Certificado de Registro.

**Artículo 15.—Obligación de Actualización de Datos.** Los sujetos de aplicación inscritos en el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios tendrán la obligación de actualizar mensual, trimestral, semestral o anualmente sus datos en él; según el caso, en la oportunidad y condiciones que determine la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

**Artículo 16.—Obligación de Notificar Modificaciones.** Los sujetos de aplicación inscritos en el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios deben notificar a éste, toda reforma de su acta constitutiva o disposiciones estatutarias, modificaciones del capital social, duración y extinción de sociedades, cambio o sustitución de sus representantes, o sus accionistas, los actos de nombramiento, revocatoria de apoderados, e igualmente, exhibir los libros y la documentación exigida por las normas que regulan las actividades que ejercen; así como, cualquier otro dato o información que revista interés para el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios, en la oportunidad que le sea solicitado y en los términos establecidos en la respectiva providencia administrativa.

**Artículo 17.—Notificación.** Toda notificación a los sujetos de aplicación se remitirá a la dirección indicada en la solicitud de inscripción.

**Artículo 18.—De la Negativa de Inscripción y Actualización.** El incumplimiento de uno de los requisitos fijados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, será motivo suficiente para la negativa de registro. Se considerarán causales para la negativa de inscripción y actualización de los sujetos de aplicación, las siguientes:

1. Haber suministrado información falsa o insuficiente al Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios.
2. Haber sido objeto de inhabilitación temporal o suspensión de acuerdo con los términos de la providencia administrativa.

**Artículo 19.—Recursos Contra la Negativa de Registro.** Cuando el Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios niegue la solicitud de registro, el sujeto de aplicación, podrá optativamente ejercer los recursos de reconsideración o jerárquico, de conformidad con el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, o a la sede judicial.

**Artículo 20.—De los Recursos Administrativos.** El recurso de reconsideración podrá ser ejercido ante la Intendencia de Costos y Precios. El recurso jerárquico será ejercido ante el Superintendente o la Superintendente Nacional de Precios y Costos Justos.

Los recursos administrativos de reconsideración o jerárquico, se ejercerán conforme a las formalidades establecidas en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.

Cuando haya adoptado por el ejercicio del recurso jerárquico o reconsideración, se entenderá que ha agotado la vía Administrativa.

**Artículo 21.—Exigencia del Certificado de Registro.** La exigencia del Certificado Electrónico de Registro, por parte de los órganos o entes públicos, a los sujetos de aplicación, será coordinada previamente con la Superintendencia Nacional de Costos y Precios; atendiendo los lineamientos o categorizaciones establecidas en las providencias administrativas.

#### **CAPÍTULO IV** *DE LA CATEGORIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS*

**Artículo 22.—Competencia de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.** A los fines de la emisión de la regulación respectiva, la Superintendencia categorizará a través de providencias administrativas, los bienes y servicios del sector que los produce, transforma, distribuye, comercializa o presta el servicio, a tales fines, la Superintendencia Nacional de Costos y Precios podrá considerar las recomendaciones formuladas por la comunidad organizada.

#### **CAPÍTULO V** *DE LA DETERMINACIÓN Y MODIFICACIÓN DE PRECIOS*

**Artículo 23.—Costos Reconocidos.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios y los entes del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios sólo reconocerán para efectos de la determinación de precios, aquellos costos y gastos que estén relacionados directamente con la producción, transformación, distribución, comercialización o prestación de servicios.

Para efectos del análisis de costos y determinación de precios se considerarán la relación entre los bienes producidos o los servicios prestados, y la propiedad del sujeto de aplicación, a los fines de propender a la eficiencia económica, evitar prácticas monopólicas, monopsonicas, oligopólicas y de cartelización y así garantizar precios adecuados; todo ello, en cumplimiento de las previsiones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

Mediante providencia administrativa la Superintendencia Nacional de Costos y Precios establecerá los lineamientos sobre el detalle de los costos que se reconocerán y los criterios para establecer márgenes de ganancias.

**Artículo 24.—Costos No Reconocidos.** No se reconocerá a los fines de la determinación de costos y precios aquellas prácticas o artificios, que impliquen la manipulación de los precios entre empresas, la simulación de la fragmentación de la propiedad, tercerización de las operaciones sustantivas o cambios en el tipo de presentación de los bienes o prestación de servicios con el propósito de distribuir gastos o evadir la regulación y controles de precios o cualquier otra norma vinculada con el objeto del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

Tampoco se reconocerán las prácticas que puedan favorecer una sobrestimación o subestimación de los costos y gastos en la producción, transformación, distribución, e intercambio de bienes o servicios, relacionadas con las operaciones comerciales internacionales.

**Artículo 25.—Principios para la Determinación de los Precios.** Para la elaboración de lineamientos y criterios, la Superintendencia Nacional de Costos y Precios se basará en los métodos estadísticos, económicos y contables que mejor se adapten al Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, especialmente aquellos que favorezcan la determinación del mejor precio para la población y la satisfacción de las necesidades sociales y el interés nacional, a los fines previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Artículo 26.—De las Contrataciones y Compras del Sector Público.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, diseñará y coordinará con el órgano competente en materia de contrataciones públicas, mecanismos y parámetros técnicos uniformes que permitan determinar los precios de los bienes y servicios de las contrataciones y compras del sector público; para lo cual deberá contar con las condiciones técnicas y tecnológicas necesarias para tal fin.

Los órganos y entes públicos procurarán perfeccionar sus mecanismos de compras y contrataciones con el objeto de garantizar los fines del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, el presente Reglamento y las demás normas que regulan la materia.

**Artículo 27.—Obligación de Suministrar Información.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios mediante providencia administrativa requerirá a los sujetos sometidos a la aplicación, la obligación de suministrar en los plazos y etapas establecidas para tal fin, toda la información relativa a: proveedores nacionales o extranjeros, insumos nacionales o importados, asistencia técnica internacional, transferencia de tecnología y cualquier otra información necesaria, relacionada con los costos, la determinación y modificación de los precios, y cualquier otro factor o elemento que la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, considere que pueda tener incidencia en el costo y el precio.

**Artículo 28.—Oportunidad de Notificar los Precios Determinados e Incorporación de Nuevos Bienes o Servicios.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, mediante providencia administrativa señalará la oportunidad en la cual los sujetos de aplicación deberán notificar los precios que hayan determinado previo a la entrada en vigencia del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, así como la solicitud de incorporación de nuevos bienes o servicios.

Los sujetos de aplicación deberán suministrar la información y documentación que sea señalada por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en las respectivas providencias administrativas.

**Artículo 29.—De la Revisión o Modificación de los Precios Notificados.** Los precios notificados estarán sujetos a la revisión y modificación, aun de oficio, por parte de la

Superintendencia Nacional de Costos y Precios, de conformidad al Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Precios y Costos Justos.

**Artículo 30.—De la Intervención de los Terceros Interesados en la Modificación de Precios.** La intervención de los terceros Interesados en los procedimientos de ajuste o modificación de precios, se hará de conformidad a los lineamientos, parámetros, oportunidades y requisitos que determine la Superintendencia Nacional de Costos y Precios a través de sus providencias administrativas.

**Artículo 31.—Publicación de Precios.** Los sujetos de aplicación están obligados a señalar en las listas de precios o marcajes de los bienes que producen, comercializan o servicios que presten, los precios que fueron fijados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, de conformidad a las previsiones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios.

**Artículo 32.—De la Difusión de Mensajes.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en coordinación con el Ministerio del Poder Popular con competencia en comunicación e información, establecerá los mecanismos de difusión de mensajes a través de los servicios de radio, televisión y medios electrónicos, conforme a los lineamientos, políticas y criterios que en materia de costos y precios sean diseñados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, de conformidad con lo establecido en la ley que regula la responsabilidad social en radio, televisión y medios electrónicos.

## **CAPÍTULO VI**

### *DE LA CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL INTEGRADO DE COSTOS Y PRECIOS*

**Artículo 33.—Conformación.** Conforman el Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios, la Vicepresidencia Ejecutiva de la República, los Ministerios del Poder Popular y los entes con competencia en las materias afines a la determinación de precios de bienes y servicios en todo el territorio nacional; el Instituto para la Protección de las Personas en el Acceso a Bienes y Servicios (INDEPABIS), la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), el Banco Central de Venezuela (BCV), la Superintendencia Nacional de Silos, Almacenamientos y Depósitos Agrícolas (SADA), el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), el Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria, el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Servicio Autónomo de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), la Superintendencia de Inversiones Extranjeras (SIEX), el Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN), el Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), entre otros; y la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en su condición de ente rector del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios.

Todos los integrantes del sistema suministrarán información e interconectarán sus sistemas de datos, con el propósito de dar cumplimiento al Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

Los integrantes del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios deberán reunirse de forma ordinaria mensualmente; y de forma extraordinaria, cada vez que sean convocados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, a los fines de recomendar políticas, y ejecutar acciones como Sistema, en forma articulada.

Las reuniones de los integrantes del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios serán presididas por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

Los integrantes del Sistema Nacional Integrado de Costos y Precios deberán participar en las reuniones de naturaleza técnica que sean convocadas por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, a los fines de dar cumplimiento a las disposiciones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

## **CAPÍTULO VII**

### *DEL SISTEMA AUTOMATIZADO DE ADMINISTRACIÓN DE PRECIOS*

**Artículo 34.—Firma electrónica.** Las autorizaciones y certificaciones emitidas por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios deberán llevar impresa una firma electrónica del Superintendente o la Superintendente con su respectivo código de confirmación.

**Artículo 35.—Requisitos de las Solicitudes.** Las solicitudes interpuestas ante la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, deberán cumplir con los requisitos establecidos en las respectivas providencias administrativas.

El sistema fijará la cita en forma electrónica y notificará al sujeto de aplicación, en los casos en que sea requerida su presencia.

El sujeto de aplicación debe registrarse en el Sistema Automatizado de Administración de Precios mediante una cuenta de correo electrónico personal o corporativa, de acuerdo al tipo de persona, sea natural o jurídica.

## **CAPÍTULO VIII**

### *DE LA SUPERVISIÓN Y CONTROL*

**Artículo 36.—De la Actuación de los Funcionarios en las Inspecciones y Fiscalizaciones.** Los funcionarios autorizados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, para desarrollar las actividades de inspección y fiscalización, podrán sellar, precintar o marcar documentos, bienes, archivos, oficinas, almacenes, establecimientos comerciales o industriales, oficinas, depósitos, vehículos, buques, aeronaves y otros medios de transporte donde se practique la inspección y fiscalización, así como dejarlos en calidad de depósito, previo inventario levantado al efecto, a los fines de asegurar las condiciones del lugar, los bienes o documentos inspeccionados. El funcionario autorizado para realizar la inspección y fiscalización, podrá ejecutar medidas preventivas conforme a lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Artículo 37.—Validez de la Información Obtenida.** La información obtenida en los procedimientos de inspección y fiscalización así como toda la información requerida por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, servirá de fundamento para fijar o determinar precios, modificar o autorizar ajustes de precios, imponer sanciones y adoptar las medidas necesarias para la aplicación del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios justos.

Tendrá también validez y eficacia la información obtenida de administraciones públicas extranjeras, o con la colaboración de éstas, mientras no sea demostrada su impertinencia o falta de validez por los sujetos de aplicación; siempre que exista reciprocidad entre ellas en esa materia.

**Artículo 38.—Deber de Colaboración.** Toda persona natural o jurídica, pública o privada, venezolana o extranjera, están obligadas a prestar su concurso a los funcionarios autorizados por los órganos y entes competentes para ejecutar las actividades de análisis de costos y precios, inspección, fiscalización y control establecidas en el presente Capítulo, en los términos previstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos y demás normativa aplicable.

**Artículo 39.—Obligación de Informar.** Toda persona natural o jurídica, pública o privada, venezolana o extranjera, deberá notificar de inmediato a las autoridades competentes, cuando tuvieren conocimiento de hechos que contravengan las disposiciones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, reglamentos, providencias y demás normativa dictada en la materia.

La omisión en el cumplimiento de este deber por parte de funcionario público, será considerada una situación agravante en la responsabilidad que le corresponda, frente a dicho incumplimiento.

## **CAPÍTULO IX**

### ***DE LAS OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DE LOS PARTICULARES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE INSPECCIÓN Y FISCALIZACIÓN***

**Artículo 40.—Obligaciones Específicas a cargo de los Particulares.** A los fines de facilitar el ejercicio de las facultades de supervisión y control por parte de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, establecidas en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, los sujetos de aplicación deberán:

1. Inscribirse de forma obligatoria en los registros creados por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios; así como exhibir los respectivos certificados.
2. Mantener actualizados los datos y la información exigida por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.

3. Suministrar los documentos o comprobantes exigidos por el ordenamiento jurídico para el control de las actividades que realizan.
4. Contribuir con los funcionarios autorizados en la realización de las inspecciones y fiscalizaciones, en cualquier lugar, establecimientos comerciales o industriales, oficinas, depósitos, vehículos, buques, aeronaves y otros medios de transporte.
5. Suscribir las actas de las actuaciones que practiquen los funcionarios de la Superintendencia Nacional de Costos y Precios.
6. Prestar declaración o exhibir los documentos o informes que le sean exigidos por los funcionarios encargados de la práctica de las inspecciones y fiscalizaciones.
7. Denunciar las situaciones o hechos que hicieran presumir irregularidades en la instrumentación del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos y el presente Reglamento.
8. Cumplir las resoluciones, providencias administrativas, decisiones y demás actos administrativos y normativos dictados en materia de Costos y Precios por los órganos y entes competentes.

**Artículo 41.—De la Participación Popular.** Los Consejos Comunales y cualquier forma de organización y participación social podrán participar, previa coordinación con la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, en las actividades previstas en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Costos y Precios Justos, y el presente Reglamento, conforme a los lineamientos establecidos a través de providencias administrativas.

**Artículo 42.—Desarrollo de Procedimientos.** A los fines de desarrollar los procedimientos para determinación o modificación de precios, registro e incorporación de nuevos bienes y servicios, la Superintendencia Nacional de Costos y Precios establecerá los sectores, etapas, procedimientos, recaudos y las condiciones que deberán cumplir los sujetos de aplicación, conforme al Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Precios y Costos Justos.

**Artículo 43.—Lapso para Asumir Competencias.** La Superintendencia Nacional de Costos y Precios, asumirá progresivamente las competencias que en materia de fijación de precios tienen atribuidas otros órganos, con anterioridad a la entrada en vigencia del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, en un lapso no mayor de noventa (90) días hábiles.

**Artículo 44.—Coordinación de las Inspecciones y Fiscalizaciones.** Las inspecciones y fiscalizaciones, serán desempeñadas por la Superintendencia Nacional de Costos y Precios con la cooperación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) y el Instituto para la Protección de las Personas en el Acceso a Bienes y Servicios (INDEPABIS), con quienes se establecerán los mecanismos necesarios para la coordinación y la rendición de cuentas de los resultados de su actuación, en cumplimiento

de las disposiciones del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

**Artículo 45.—Lapso de Adecuación.** Se establece un lapso de noventa (90) días hábiles, a partir de la publicación del presente Reglamento, para que la Superintendencia Nacional de Costos y Precios, implemente y desarrolle los procedimientos de inspección y fiscalización establecidos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos.

La Superintendencia Nacional de Costos y Precios propiciará incorporar en los procedimientos de supervisión y control a los Consejos Comunales, y a tales efectos coordinará con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de poder popular, lo que estime conveniente sobre este particular.

**Artículo 46.—**El presente Reglamento del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos entrará en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Dado en Caracas, a los ocho días del mes de noviembre de dos mil once. Años 201° de la Independencia, 152° de la Federación y 12° de la Revolución Bolivariana