



FINANZAS

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Finanzas

Autores:

Andrade Zapata Andrea Elizabeth
Román Yangua Elizabeth Alejandra
Zambrano Armijos Denisse Paola

Tutor

Ing., Francisco Vinicio Salas Jiménez Mgtr.

Mitigación del riesgo operativo mediante el análisis financiero comparativo en la empresa

Disensa Magaly Román ubicada en la ciudad de Loja, año 2023-2024

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotras, **Andrade Zapata Andrea Elizabeth, Román Yangua Elizabeth Alejandra y Zambrano Armijos Denisse Paola**, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación **Mitigación del riesgo operativo mediante el análisis financiero comparativo en la empresa Disensa Magaly Román ubicada en la ciudad de Loja año 2023-2024**, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

DM Quito marzo de 2024



Andrade Zapata Andrea Elizabeth
C.I. 1723594147



Román Yangua Elizabeth Alejandra
C.I. 0603956830



Zambrano Armijos Denisse Paola
C.I. 0706096591

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual


Nosotras, **Andrade Zapata Andrea Elizabeth, Román Yangua Elizabeth Alejandra y Zambrano Armijos Denisse Paola**, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación **Mitigación del riesgo operativo mediante el análisis financiero comparativo en la empresa Disensa Magaly Román ubicada en la ciudad de Loja año 2023-2024**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autoras nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, marzo 2024



Andrade Zapata Andrea Elizabeth
C.I. 1723594147



Román Yangua Elizabeth Alejandra
C.I. 0603956830



Zambrano Armijos Denisse Paola
C.I. 0706096591

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....
Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Agradecimiento

“Nos gustaría agradecer a Dios por guiar nuestros pasos día a día, a nuestros padres porque siempre han estado apoyándonos y aconsejándonos en todo este largo proceso, que no ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero se ve reflejado en la culminación del presente proyecto, gracias a sus aportes, a su amor y a su inmensa bondad, lo complicado de llegar a esta meta se ha notado menos. Les agradecemos y gracias por creer en nosotras”

Andrade Zapata Andrea Elizabeth

Román Yangua Elizabeth Alejandra

Zambrano Armijos Denisse Paola

Dedicatoria

Queremos dedicar este proyecto investigativo en primera parte a Dios por guiarnos en el transcurso de nuestra carrera universitaria y permitirnos culminarla gracias a su bendición, también queremos dedicar este proyecto a nuestros padres por su amor incondicional por su apoyo, consejos y enseñanzas que han sido parte de nuestro éxito.

Agradecemos a nuestros docentes por brindarnos parte de su conocimiento a lo largo de nuestra preparación profesional, también queremos agradecer a todas las personas que creyeron en nosotros.

Andrade Zapata Andrea Elizabeth

Román Yangua Elizabeth Alejandra

Zambrano Armijos Denisse Paola

Resumen Ejecutivo

En este trabajo titulado Mitigación del riesgo operativo mediante el análisis financiero comparativo en la empresa Disensa Magaly Román ubicada en la ciudad de Loja, se procedió a analizar la situación actual de la empresa y a través de un estudio comparativo de los Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Integrales de los años 2023, 2022 y 2021 se determinó un decrecimiento en las ventas del -24% para el 2023 en relación con el 2022 y de -21% en relación con el 2021, no así entre los años 2022 y 2021 que presenta una tasa de crecimiento de 4%; de igual manera las ventas netas reflejan un decrecimiento del -28%, -24% y 6% respectivamente, lo que refleja un riesgo operativo del 0,67.

Se identificó los principales riesgos recayendo en una gestión operativa, organización de persona y el control de ingresos de manera deficiente. Aplicando el cuestionario de desempeño laboral se corroboró el riesgo de la organización de personal considerando que el rendimiento de los empleados operativos es del 56% es inferior a los administrativos que es del 72%.

Una vez identificados los riesgos se procedió a plantear la propuesta basada en el modelo COSO 1 y finalizar con el planteamiento de estrategias para mitigar el riesgo operacional de la empresa Disensa Magaly Román cumpliendo el objetivo de este trabajo.

Este proceso aplicado en una pequeña empresa puede ayudar a solucionar problemas similares considerando que uno de los factores para el decrecimiento de este tipo de organizaciones es el manejo y organización sin procesos que cumplan y definan los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Palabras clave: COSO I, riesgo operacional, desempeño laboral, Control interno.

Abstract

In this work entitled Mitigation of operational risk through comparative financial analysis in the company Disensa Magaly Román located in the city of Loja, the current situation of the company was analyzed and through a comparative study of the Financial Situation Statements and Statements of Comprehensive Results for the years 2023, 2022 and 2021, a decrease in sales of -24% was determined for 2023 in relation to 2022 and -21% in relation to 2021, but not between the years 2022 and 2021, which presents a growth rate of 4%; Likewise, net sales reflect a decrease of -28%, -24% and 6% respectively, which reflects an operational risk of 0.67.

The main risks were identified, falling on poor operational management, people organization and income control. By applying the work performance questionnaire, the risk of personnel organization was corroborated, considering that the performance of operational employees is 56% and is lower than that of administrative employees, which is 72%.

Once the risks were identified, the proposal was proposed based on the COSO 1 model and ended with the formulation of strategies to mitigate the operational risk of the company Disensa Magaly Román, fulfilling the objective of this work.

This process applied in a small company can help solve similar problems considering that one of the factors for the decline of this type of organization is the management and organization without processes that meet and define the strategic objectives set by the company.

Keywords: COSO I, operational risk, job performance, Internal control.

Tabla de contenido

Capítulo 1	1
Antecedentes	1
Contexto	1
Justificación	3
Justificación Teórica	3
Justificación Metodológica	3
Justificación Práctica	4
Definición del problema	4
Capítulo 2.....	9
Análisis de involucrados	9
Mapeo de involucrados	9
Matriz de análisis de involucrados.....	9
Capítulo 3.....	10
Problemas y Objetivos	10
Árbol de problemas.....	10
Capítulo 4.....	13
Análisis de alternativas	13
Diagrama de estrategias	15
Capítulo 5.....	17
Propuesta.....	17
Antecedentes de la propuesta.....	17
Justificación de la propuesta	18

Objetivos	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Orientación para el estudio	19
Riesgo	19
Riesgo Operacional	20
Tipos de riesgo operacional	21
Mapa de riesgos	22
Gestión de riesgos	24
Metodología similar	29
Sistema de Gestión de Riesgos Operacional	29
Relación de contenidos	33
Metodología utilizada	34
Alcance de la investigación	34
Instrumentos	34
Estudio Técnico	35
Contexto organizacional	35
Identificación de los riesgos	37
Análisis de las causas subyacentes a estos riesgos	43
Relación de los riesgos identificados con el desempeño laboral	48
Desarrollo de estrategias de mitigación	49
Capítulo 6	59
Aspectos administrativos	59

Recursos	59
Recursos humanos	59
Recursos Materiales	60
Recursos tecnológicos.....	60
Recursos financieros	60
Cronograma.....	62
Capítulo 7	64
Conclusiones y Recomendaciones	64
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Referencias.....	67
Anexos	69

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Matriz de redacción de problemas y Matriz T</i>	5
Tabla 2 <i>Matriz de análisis de involucrados</i>	9
Tabla 3 <i>Matriz de análisis de alternativas</i>	13
Tabla 4 <i>Ejemplo de Mapa de riesgos</i>	24
Tabla 5 <i>Tasa de crecimiento período 2021 al 2023</i>	38
Tabla 6 <i>Análisis del Riego Operativo</i>	38
Tabla 7 <i>Beneficio antes de intereses e impuestos</i>	39
Tabla 8 <i>Resultados de desempeño laboral</i>	41
Tabla 9 <i>Puntos clave altos y bajos del desempeño laboral</i>	41
Tabla 10 <i>Matriz de riesgos operativos de la Ferretería Disensa Magaly Román</i>	45
Tabla 11 <i>Ponderación de los riesgos operativos</i>	46
Tabla 12 <i>Matriz de impacto y probabilidad</i>	47
Tabla 13 <i>Simulación de los factores que podrían mitigar los riesgos operaciones en Disensa.</i> 55	
Tabla 14 <i>Recursos y materiales</i>	60
Tabla 15 <i>Costos generados para la implementación del sistema de gestión de riesgos</i>	61

Índice de figuras

Figura 1 <i>Mapeo de involucrados</i>	9
Figura 2 <i>Árbol de problemas</i>	10
Figura 3 <i>Árbol de objetivos</i>	12
Figura 4 <i>Cronograma de investigación</i>	62
Figura 5 <i>Cronograma de implementación del sistema de mitigación de riesgos operacionales</i>	63

Capítulo 1

Antecedentes

Contexto

La franquicia Disensa Magaly Román, es una empresa que lleva más de 10 años en el mercado, donde se dedica a la comercialización de productos ferreteros para el hogar como de construcción y para la industria en general, en los últimos años ha presentado un crecimiento significativo debido al aumento de la demanda de productos de ferreteros.

Debido al crecimiento significativo de la empresa a presentado riesgos operativos que afectan el desempeño normal de la ferretería, estos riesgos pueden hacerse presentes por empleados que pueden cometer un error en la facturación o entrega de productos, los fallos de la maquinaria o vehículos de transporte de mercadería, problemas con el despacho de productos por parte del proveedor, todos estos factores conllevan un gran riesgo operativo para la empresa. Para poder entender con absoluta exactitud lo que ocasiona estos riesgos en la Disensa Magaly Román tenemos que optar por emplear los diversos métodos y procesos de investigación para poder llegar a mitigar de una manera más óptima el problema utilizando herramientas y métodos que serán empleados para la mejora continua de la empresa y así mismo para mitigar futuros riesgos existentes que se podrían formular en un futuro, se optó por aplicar la metodología COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), esta se utiliza principalmente en el ámbito de control interno y gestión de riesgos en las organizaciones con el fin de que a través de este la empresa pueda manejar cada uno de sus recursos internos y externos para que se pueda gestionar una eficiente administración de manera interna lo que contribuirá a incrementar sus ingresos financieros de igual manera llevar un eficaz gestión interna, mayor

índice de clientes potenciales, mejor rendimiento competitivo dentro del mercado. A lo largo de los años, COSO 1 ha demostrado ser efectivo en la mejora de los controles internos y la gestión de riesgos en las organizaciones, lo que ha contribuido a su continuo uso y relevancia.

La empresa Disensa Magaly Román ubicada en la ciudad de Loja, es una franquicia que ofrece productos para la construcción. En esta empresa trabajan en la administración dos personas, la gerente general que además es la propietaria de la firma y su ayudante que realiza tareas administrativas y la contadora y en el área operativa laboran 4 empleados. Para este trabajo, Disensa proporcionó los balances de los años 2021. 2022 y 2023 los que sirvieron para realizar los análisis respectivos e identificar el riesgo operativo.

Justificación

Justificación Teórica

Una franquicia es un acuerdo comercial entre dos partes: el franquiciador, que es el propietario de una marca, producto o servicio, y el franquiciado, que es el empresario o emprendedor que obtiene el derecho de usar esa marca y comercializar esos productos o servicios bajo ciertas condiciones y directrices establecidas por el franquiciador.

En este acuerdo, el franquiciador otorga al franquiciado el derecho de utilizar su marca, productos, servicios, métodos operativos, apoyo y asistencia, a cambio de un pago inicial y regalías periódicas. El franquiciado se beneficia de la experiencia y la reputación de la marca establecida del franquiciador, así como de la capacitación y el apoyo continuo que suele ofrecer el franquiciador.

Las franquicias son una forma popular de expandir un negocio, ya que permiten al franquiciador crecer sin asumir todos los riesgos y costos asociados con la apertura de nuevas ubicaciones por su cuenta. Para el franquiciado, las franquicias ofrecen la oportunidad de iniciar un negocio con el respaldo de una marca establecida y un modelo de negocio probado (Ben Haym, 2020).

Justificación Metodológica

Para un desarrollo óptimo del proyecto y un buen manejo de la gestión interna y externa de la empresa, se utilizarán métodos y procedimientos que nos ayudarán a realizar un trabajo eficiente. El método para utilizar para solventar los problemas de la empresa será el método científico, que nos permitirá abordar de manera sistemática un conjunto de problemas de la empresa y obtener información confiable, imparcial y relevante. Además, se empleará el método analítico, que consiste en una revisión ordenada de todo el material de investigación para garantizar un trabajo

óptimo. Por último, se empleará el método COSO I, que permite evaluar, analizar y determinar factores que contribuyan a un eficaz control interno.

Justificación Práctica

La empresa ha demostrado en el último año un decrecimiento en sus ingresos, por lo que es necesario identificar el problema y el riesgo operacional a través de la aplicación de la metodología COSO 1, en base a esto la propuesta de este trabajo es identificar este riesgo operacional, implementar un sistema de monitoreo y plantear soluciones

Definición del problema

“El análisis del campo de fuerza proporciona una representación visual de los pros y los contras de una situación para que puedan analizarse y compararse. En este sentido, podemos decir que ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí. La idea original fue desarrollada por el gran psicólogo Kurt Lewin (Verzini,)”.

Matriz T

Tabla 1

Matriz de redacción de problemas y Matriz T

Análisis de fuerzas T					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Riesgo operativo elevado que desencadena en graves pérdidas económicas	Posible riesgo operativo en la organización				Riesgo moderado producto de la aplicación de controles.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Programas de capacitación al personal para el mejoramiento eficaz y eficiente de la productividad en cada área interna de la organización	1	4	5	3	Poco interés del personal por aprender a mejora en el área que desempeña su función
Establecer controles para mejorar la gestión de la empresa	2	4	4	4	Mala administración de recursos financieros, bajos ingresos
Incentivos al personal por cumplir con eficiencia sus funciones laborales	2	3	4	4	Inconformidad del personal por la bonificación económica
Establecer metas de atracción específica, estudiando su sector.	2	3	3	3	Poco interés de los clientes

En la situación empeorada, se identifica un riesgo operativo elevado que genera graves pérdidas económicas. Las fuerzas impulsadoras incluyen programas de capacitación para mejorar la productividad y establecer controles para mejorar la gestión. Sin embargo, las fuerzas bloqueadoras incluyen poco interés del personal en aprender y mejorar, así como una mala administración de recursos financieros.

En la situación actual, se menciona un posible riesgo operativo en la organización. Las fuerzas impulsadoras incluyen programas de capacitación y establecimiento de controles, pero las fuerzas bloqueadoras incluyen la inconformidad del personal por la bonificación económica y la falta de interés de los clientes.

En la situación mejorada, se espera un riesgo moderado debido a la aplicación de controles. Las fuerzas impulsadoras continúan siendo los programas de capacitación y establecimiento de controles, pero las fuerzas bloqueadoras incluyen la falta de interés del personal en aprender y mejorar, así como la poca atracción de los clientes.

En resumen, la matriz T muestra que, para mejorar la situación de la empresa, es crucial enfocarse en programas de capacitación, establecimiento de controles y mejora en la administración de recursos financieros. También es importante abordar la falta de interés del personal en aprender y mejorar, así como mejorar la atracción de los clientes.

Capítulo 2

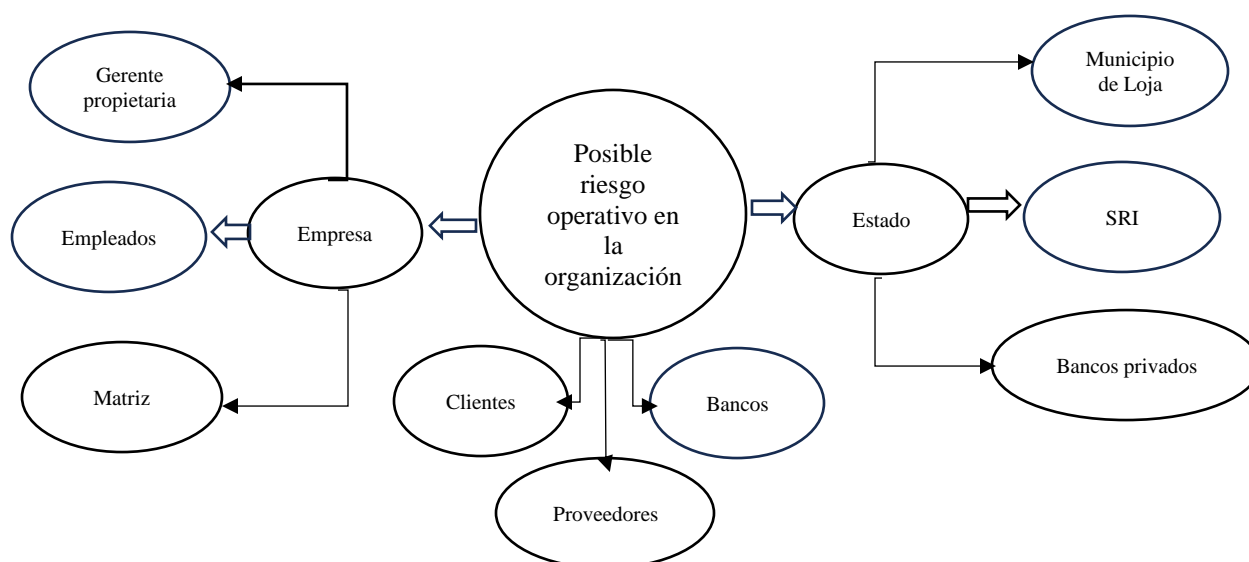
Análisis de involucrados

Mapeo de involucrados

“El mapeo de involucrados es una técnica para identificar personas y organizaciones que se consideran importantes para la planificación, diseño e implementación de un proyecto” (Cárdenas, 2022, pág. 12)

Figura 1

Mapeo de involucrados



La situación actual de la empresa Disensa Magaly Román de Loja presenta un posible riesgo operativo. En esta situación, los involucrados directos son la empresa Disensa y El Estado que tiene interés en la recaudación de impuestos, el Municipio de Loja por ser una empresa de esa localidad y los bancos privados con los que Disensa mantiene créditos pendientes. Los involucrados indirectos está la gerente propietaria, los empleados y la Matriz o firma Disensa; además los clientes, proveedores y bancos con los que la franquicia mantiene créditos pendientes.

Matriz de análisis de involucrados

“El análisis de involucrados trata de la información que caracteriza la planificación de proyectos y la gestión de partes interesadas. La clave de esta matriz es alinear estrategias”.

Tabla 2

Matriz de análisis de involucrados

Actores	Intereses sobre el Problema Central	Problemas Percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
Empresa	Mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa.	Baja rentabilidad, ineficiencia operativa.	Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Integrales de los años 2023, 2022 y 2021.	Éxito del proyecto para mejorar su operación.	Resistencia al cambio, impacto en la autonomía.
Gerente propietaria	Garantizar la viabilidad y éxito de la empresa.	Ineficiencia en la gestión, falta de recursos.	Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Integrales de los años 2023, 2022 y 2021	Desarrollo y crecimiento del negocio.	Posibles cambios en su rol o responsabilidades.
Matriz	Mantener la reputación y rentabilidad de la franquicia.	Desempeño deficiente de la franquicia, pérdida de clientes.	Información relevante y conocimiento de mercado.	Mejora en la gestión y rentabilidad de la franquicia.	Posible intervención en la gestión local.

Empleados	Estabilidad laboral, ambiente de trabajo favorable.	Falta de recursos, baja capacitación.	Experiencia laboral, habilidades técnicas, informe de desempeño laboral	Mejora en condiciones laborales y de oportunidades de crecimiento.	Resistencia al cambio, temor a la pérdida de empleo.
Estado	Promover el desarrollo económico y la estabilidad.	Baja rentabilidad de empresas locales, falta de empleo.	Recursos regulatorios, controles de estados financieros	Contribución al desarrollo económico local.	Posibles conflictos regulatorios o fiscales.
Superintendencia de Bancos	Garantizar la estabilidad financiera y el cumplimiento normativo.	Riesgos financieros, incumplimiento normativo.	Recursos de supervisión, conocimiento normativo.	Cumplimiento de normativas y buenas prácticas financieras.	Posibles sanciones o medidas regulatorias.

La matriz de análisis de involucrados es una herramienta que se utiliza para identificar, evaluar y clasificar a las personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por un proyecto o una iniciativa. Esta herramienta permite al equipo del proyecto comprender mejor las necesidades y expectativas de los interesados y desarrollar estrategias para gestionarlos de manera efectiva.

Capítulo 3

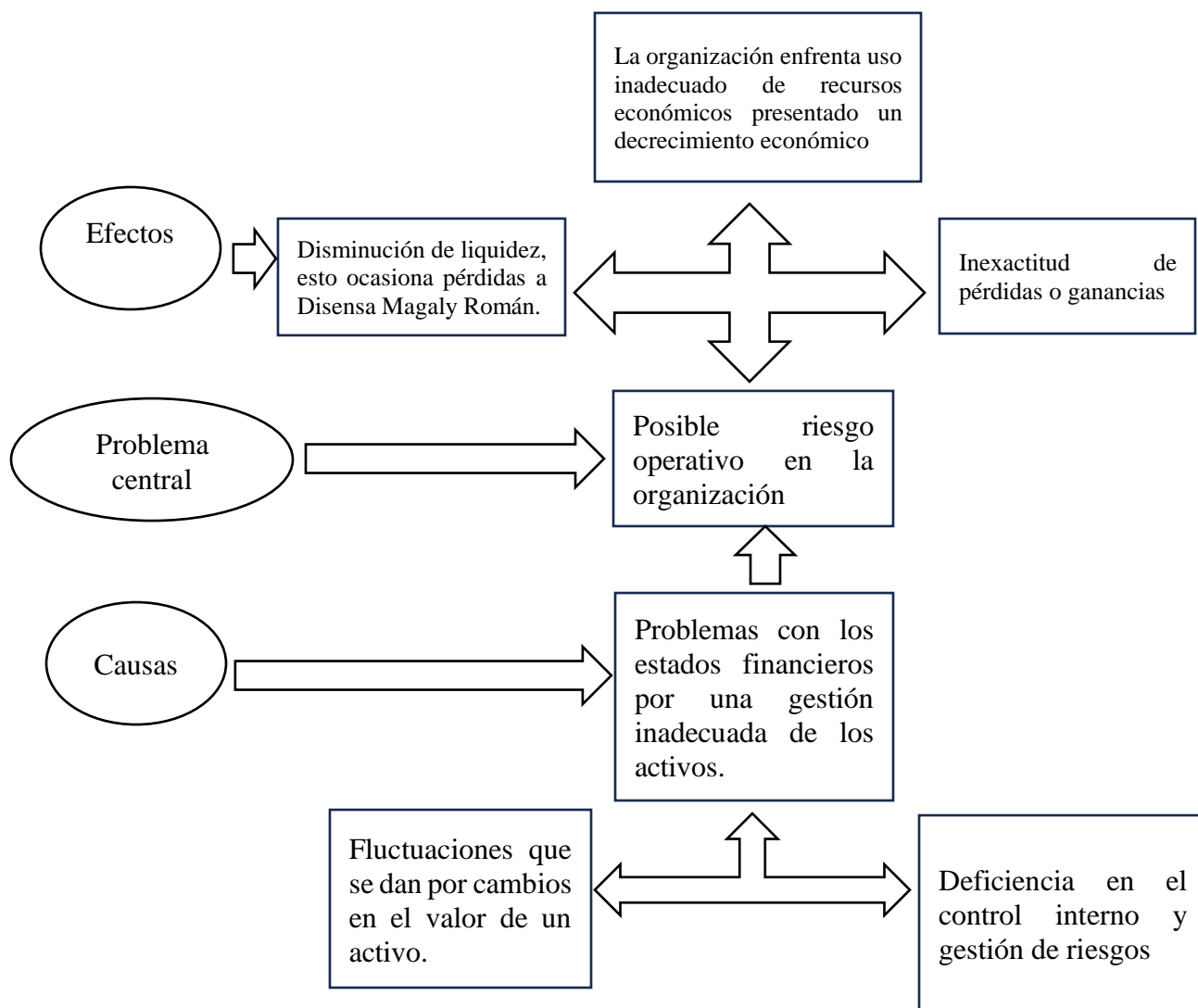
Problemas y Objetivos

Árbol de problemas

“Es útil para representar un problema y ayuda a entender qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo y qué está ocasionado (Instituto Vasco de Creatividad aplicada a la Formación Profesional, 2020)”.

Figura 2

Árbol de problemas

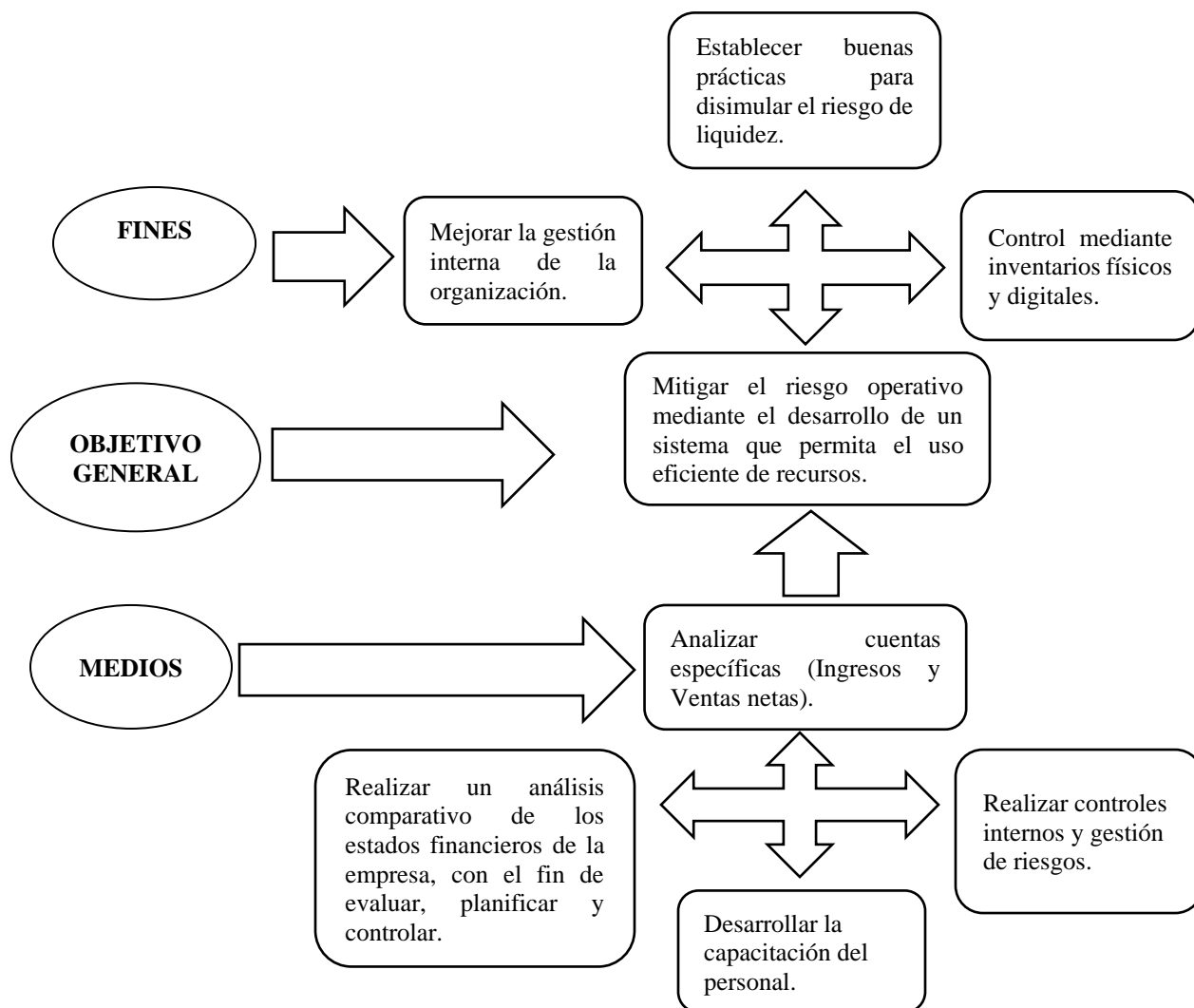


Las causas y efectos identificados son:

1. **Fluctuaciones en el valor de activos:** Estas fluctuaciones causan una disminución de liquidez en la empresa, lo que puede afectar su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna.
2. **Gestión inadecuada de activos:** Una gestión deficiente de los activos lleva a un uso inoportuno de los recursos financieros, lo que puede resultar en pérdidas económicas para la organización.
3. **Control interno deficiente:** La falta de un adecuado control interno y gestión de riesgos en el manejo de ingresos y egresos de productos conduce a la inexactitud en el cálculo de las pérdidas o ganancias, lo que dificulta la toma de decisiones financieras acertadas.

Árbol de objetivos

“Un árbol objetivo es una versión positiva de un árbol de problemas. Puede utilizarse para determinar las áreas de intervención previstas por el proyecto. Cada problema debe ser reexaminado y transformado en una meta realista y deseable (Silva, 2018)”.

Figura 3*Árbol de objetivos*

El objetivo general de este proyecto es Mitigar el riesgo operativo mediante el desarrollo de un sistema que permita el uso eficiente de recursos.

El primer medio es el control interno y la gestión de riesgos cuyo fin será controlar de manera actualizada y precisa cuentas específicas como son los ingresos y ventas netas.

Otro medio importante será establecer programas de control para mantener las cuentas en orden.

Capítulo 4

Análisis de alternativas

Tabla 3

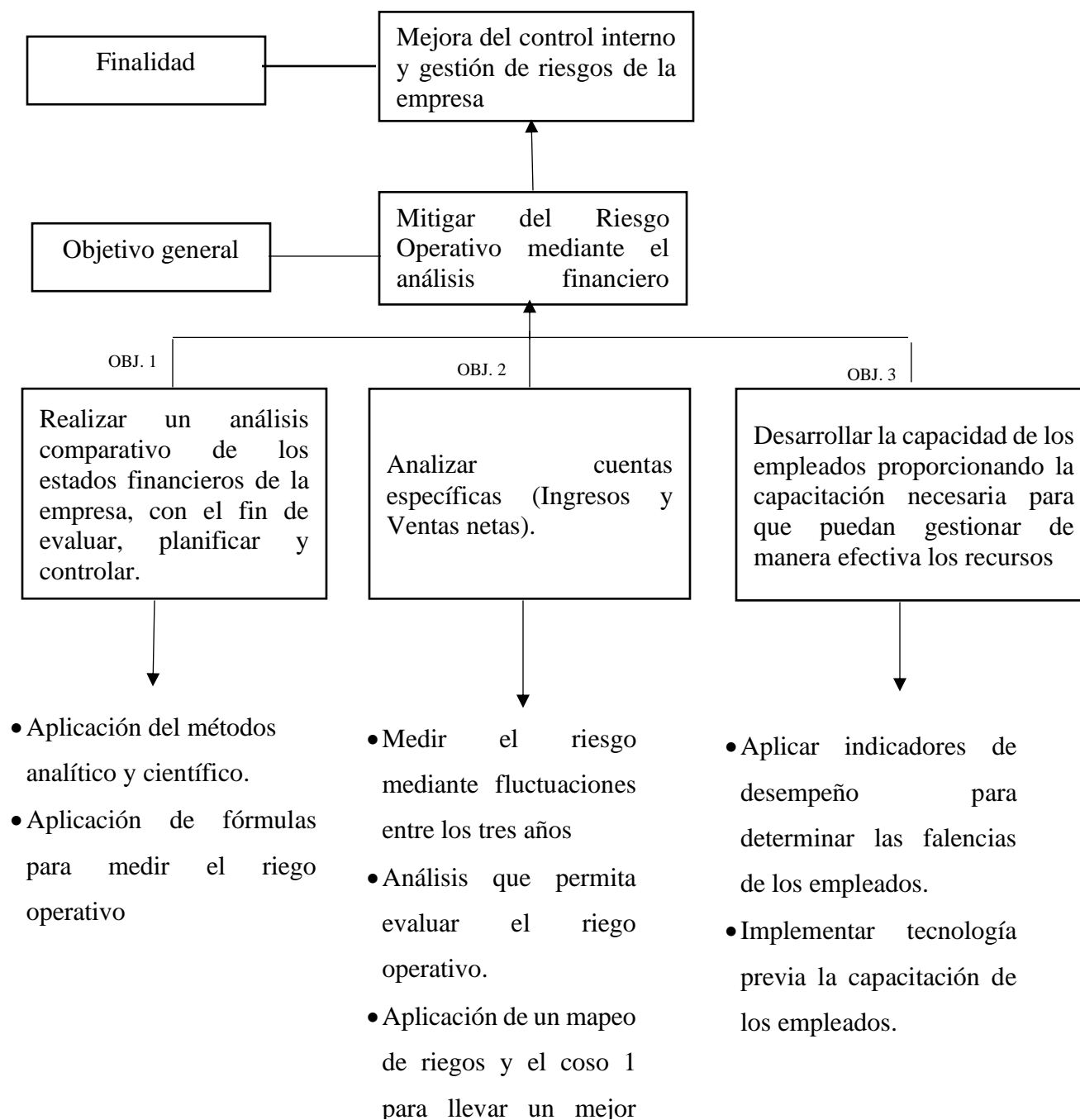
Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Tot.	Cat.
Realizar un análisis comparativo de los estados financieros de la empresa, con el fin de evaluar, planificar y controlar.	5	5	5	5	5	5	Alta
Analizar cuentas específicas (Ingresos y Ventas netas).	5	5	5	4	5	4	Alta
Mitigar del Riesgo Operativo mediante el análisis financiero comparativo en la empresa	5	5	5	5	5	5	Alta
Desarrollar la capacidad de los empleados proporcionando la capacitación necesaria para que puedan gestionar de	5	3	3	4	3	8	Media

manera efectiva los
recursos

Lo expuesto en la matriz determina que los objetivos analizados y previstos son totalmente factibles tanto técnica como financieramente a ser desarrollados.

Diagrama de estrategias



Analizando la matriz de estrategias se concluye:

1. **Realizar el análisis comparativo de estados financieros:** El objetivo es realizar un análisis detallado de los estados financieros de la empresa para evaluar su desempeño, identificar tendencias y áreas de mejora, y tomar decisiones informadas para el futuro. Este análisis ayudará a la empresa a planificar estratégicamente y a controlar su situación financiera.
2. **Analizar cuentas específicas (Ingresos y Ventas netas):** El objetivo es examinar en detalle las cuentas de ingresos y ventas netas para comprender mejor los factores que influyen en estos resultados. Esto permitirá a la empresa identificar oportunidades de crecimiento, mejorar la eficiencia en la generación de ingresos y optimizar su estructura de precios.
3. **Mitigar el Riesgo Operativo mediante análisis financiero comparativo:** El objetivo es utilizar el análisis financiero comparativo para identificar y mitigar los riesgos operativos de la empresa. Al comparar el desempeño financiero con el de empresas similares en la industria, se pueden identificar áreas de vulnerabilidad y tomar medidas preventivas para reducir el riesgo operativo.
4. **Desarrollar la capacitación de los empleados:** El objetivo es proporcionar a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para que puedan gestionar de manera efectiva los recursos de la empresa. Esto incluye mejorar sus habilidades financieras, de planificación y de análisis, lo que contribuirá a una mejor gestión de los recursos y a la consecución de los objetivos empresariales.

Capítulo 5

Propuesta

Antecedentes de la propuesta

La Ferretería Disensa Magaly Román, con una trayectoria destacada en el suministro de productos y servicios de alta calidad en el sector de la construcción y ferretería en la ciudad de Loja, ha experimentado un crecimiento significativo en su operación a lo largo de los años. Este crecimiento, aunque ha sido positivo, ha llevado consigo un aumento en la complejidad de las operaciones, así como la exposición a diversos riesgos operacionales que podrían afectar la eficiencia y la continuidad del negocio.

La actual situación en nuestra organización se ve caracterizada por una gestión administrativa deficiente, lo cual genera una incorrecta administración de los recursos financieros disponibles. Esta situación constituye un riesgo operativo que podría resultar en pérdidas económicas significativas para la entidad. Entre los efectos directos de esta mala gestión se encuentran la pérdida de dinero, una distribución inadecuada de los recursos de la organización, la disminución de clientes debido a la prestación deficiente de servicios, y la inexactitud en la evaluación de pérdidas y ganancias por cada producto.

Las causas subyacentes a esta problemática incluyen la mala organización del personal en el cumplimiento de sus funciones, el deficiente control de ingresos y la mala gestión operativa. Estos factores contribuyen de manera directa a la ineficiencia administrativa y a la generación de riesgos operativos que afectan la estabilidad financiera y la reputación de la organización.

Para abordar de manera integral la problemática identificada, se propone la metodología para un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO 1. Este sistema permitirá identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados a la gestión administrativa, enfocándose en la

organización del personal, el uso adecuado de los recursos financieros y el control eficiente de los flujos de productos lo que permitirá mitigación del riesgo operativo mediante el análisis financiero comparativo.

En este contexto, resulta imperativo para la Ferretería Disensa Magaly Román implementar este Sistema de Control Interno aplicando el modelo COSO 1 que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales de manera proactiva. La adopción de este sistema no solo fortalecerá la resiliencia de la empresa ante posibles adversidades, sino que también contribuirá a mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la protección de los activos.

Es importante reconocer la necesidad de establecer un marco estructurado para la gestión de riesgos operacionales en la Ferretería Disensa Magaly Román. Este enfoque proactivo no solo salvaguardará los intereses de la empresa, sino que también consolidará su posición en el mercado al garantizar la continuidad operativa y la satisfacción del cliente en el largo plazo.

Justificación de la propuesta

La decisión de implementar un Sistema de Control Interno en la Ferretería Disensa Magaly Román se fundamenta en la necesidad crítica de mitigar los riesgos ya identificados asociados con la deficiente gestión administrativa. La gestión ineficiente de los recursos financieros representa un riesgo operativo que impacta directamente la estabilidad y la continuidad del negocio.

La implementación del sistema permitirá una evaluación detallada de los procesos administrativos, identificando áreas de riesgo y estableciendo medidas preventivas y correctivas. Esto fortalecerá la resiliencia financiera de la ferretería al mitigar la probabilidad de pérdidas económicas significativas.

Objetivos

Objetivo general

Mitigar el riesgo operativo mediante el desarrollo de un sistema que permita el uso eficiente de recursos.

Objetivos específicos

Realizar un análisis comparativo de los estados financieros de la empresa, con el fin de evaluar, planificar y controlar.

Analizar cuentas específicas (Ingresos y Ventas netas).

Desarrollar la capacidad de los empleados proporcionando la capacitación necesaria para que puedan gestionar de manera efectiva los recursos.

Orientación para el estudio

Riesgo

El término "riesgo" se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento no deseado o un resultado negativo que pueda afectar los objetivos, metas o actividades de una persona, organización o proyecto. En el contexto general, el riesgo implica la incertidumbre y la probabilidad de que algo no salga como se planeó, lo que podría tener consecuencias adversas (CIIFEN, 2023).

Los factores que componen el riesgo son las amenazas y la vulnerabilidad. La primera son eventos o circunstancias que tienen el potencial de causar daño, pérdida o interrupción a los activos, objetivos o intereses de una persona, organización o sistema. Por otro lado, la vulnerabilidad se refiere a las debilidades o deficiencias en los sistemas, procesos o recursos que aumentan la probabilidad de que una amenaza cause daño (Fernández, 2010).

Riesgo Operacional

A nivel empresarial se identifican cuatro categorías de riesgos: financieros, estratégicos, operacionales y de azar. Mora y Gudiño (2010) explican que el riesgo operacional se refiere a la posibilidad de pérdidas financieras o daño a la reputación de una organización debido a deficiencias o fallas en sus procesos internos, sistemas, personas o eventos externos. Este tipo de riesgo está vinculado a las operaciones cotidianas de la empresa y puede surgir de una variedad de fuentes, por ejemplo:

1. **Errores humanos:** Acciones o decisiones equivocadas por parte del personal, ya sea por falta de capacitación, descuido o malentendidos.
2. **Problemas en los procesos:** Deficiencias en los procedimientos operativos, fallos en la cadena de suministro, ineficiencias en la producción, entre otros.
3. **Tecnología:** Riesgos asociados con la tecnología, como fallos en sistemas informáticos, ciberataques, pérdida de datos, etc.
4. **Eventos externos:** Desastres naturales, crisis económicas, cambios en la legislación, entre otros factores externos que pueden afectar las operaciones de la empresa.
5. **Fraude:** Actividades fraudulentas, tanto internas como externas, que pueden resultar en pérdidas financieras y daños a la reputación.
6. **Incumplimiento normativo:** Riesgos asociados con el no cumplimiento de leyes y regulaciones que afectan la operación de la organización (Fernández, 2010).

Brañas (2012), explica que la gestión del riesgo operativo implica la identificación, evaluación y control de estos riesgos para minimizar sus impactos negativos. Esto incluye la implementación de controles internos, la mejora de los procesos, la capacitación del personal, la inversión en tecnologías de seguridad y la preparación para hacer frente a eventos adversos. Una

gestión efectiva del riesgo operativo contribuye a la resiliencia de la organización y a su capacidad para mantener la continuidad del negocio en situaciones adversas.

El autor defiende que todas las personas y organizaciones enfrentan riesgos constantes, tanto internos como externos en su entorno. El ambiente organizacional, definido como el conjunto de fuerzas que rodean a una organización, afecta su funcionamiento y acceso a recursos. La gestión de riesgos es esencial para anticipar y abordar impactos adversos, garantizando la resiliencia y continuidad operativa (Brañas, 2012).

Tipos de riesgo operacional

Según Mora y Gudiño (2010) se presentan algunos tipos de riesgo operacional:

1. **Fraude Interno:** Se refiere a acciones fraudulentas deliberadas realizadas por empleados u otros actores internos de la organización, con el objetivo de defraudar, malversar fondos o infringir regulaciones internas y externas.
2. **Fraude Externo:** Involucra acciones fraudulentas perpetradas por individuos o entidades externas a la organización, con la intención de defraudarla, obtener bienes indebidamente o eludir regulaciones y leyes, afectando la integridad y la reputación de la empresa.
3. **Prácticas Laborales y Seguridad en el Puesto de Trabajo:** Concepto propio: Se refiere a pérdidas resultantes del incumplimiento de normativas laborales, obligaciones contractuales con los empleados, normativas de seguridad ocupacional o sanciones derivadas de discriminación, como la racial o de género, afectando el bienestar y la legalidad en el entorno laboral.
4. **Prácticas de Negocio, Gestión de Clientes o Productos:** Implica pérdidas derivadas de un incumplimiento negligente o involuntario de las obligaciones profesionales

hacia los clientes, así como consecuencias asociadas con la calidad o el origen de los productos ofrecidos por la organización.

5. **Daños a Activos Físicos:** Involucra pérdidas ocasionadas por daños o perjuicios a la integridad física de los activos de la organización, resultado de desastres naturales, catástrofes o eventos que comprometan la infraestructura y propiedades físicas.
6. **Discontinuidad del Negocio y Fallos de Sistemas:** Refiere a pérdidas derivadas de la interrupción de las operaciones comerciales o de fallos en los sistemas informáticos críticos, lo que puede afectar la continuidad del negocio, la productividad y la satisfacción del cliente.
7. **Ejecución, Resolución y Gestión de Procesos:** Se relaciona con pérdidas resultantes de fallos en la ejecución de transacciones, la resolución de problemas en procesos internos o en las relaciones con contrapartes y proveedores, afectando la eficiencia y la efectividad de las operaciones de la organización (Mora & Gudiño, 2010, pág. 143).
8. **Problemas tecnológicos:** Si la empresa enfrenta fallos en los sistemas informáticos, hardware o software, es crucial identificar los riesgos asociados a estos eventos.

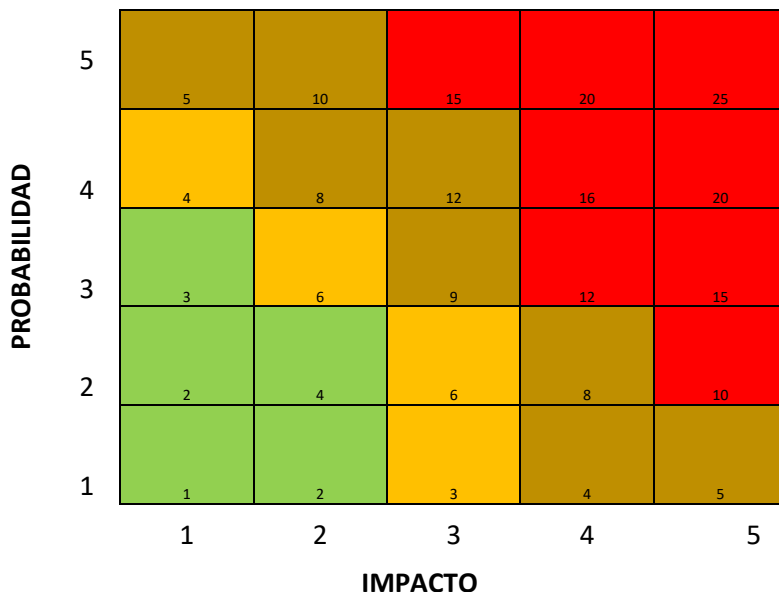
Mapa de riesgos

Un mapa de riesgos es una representación gráfica y sistemática de los riesgos a los que está expuesta una organización o un proyecto. Este mapa proporciona una visión clara de los diferentes tipos de riesgos, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían tener en los objetivos o actividades.

Las características comunes de un mapa de riesgos incluyen:

1. **Identificación de Riesgos:** Enumera y clasifica los riesgos a los que se enfrenta la organización o el proyecto. Estos pueden incluir riesgos financieros, operativos, estratégicos, legales, entre otros.
2. **Probabilidad e Impacto:** Asigna una evaluación de la probabilidad de que ocurra cada riesgo y del impacto que tendría en caso de materializarse. Esto puede representarse a menudo en una matriz de riesgos.
3. **Visualización Gráfica:** Utiliza gráficos, colores y símbolos para representar los riesgos de manera visual y fácilmente comprensible. Esto ayuda a los tomadores de decisiones a entender rápidamente la distribución y la importancia relativa de los riesgos.
4. **Priorización:** Ayuda a priorizar los riesgos en función de su importancia, lo que permite a la organización centrar sus esfuerzos en los riesgos más críticos.
5. **Actualización Continua:** Un buen mapa de riesgos se mantiene actualizado a medida que cambian las circunstancias o se identifican nuevos riesgos.

El mapa de riesgos es una herramienta valiosa para la gestión efectiva de riesgos, ya que proporciona una visión integral que puede ayudar a la toma de decisiones estratégicas y a la implementación de medidas preventivas o de respuesta.

Tabla 4*Ejemplo de Mapa de riesgos****Gestión de riesgos***

Guillén (2020) explica que la gestión de riesgos se refiere al proceso sistemático de identificación, evaluación y control de los riesgos que una organización puede enfrentar en su entorno operativo. El objetivo principal de la gestión de riesgos es minimizar la probabilidad de eventos adversos y reducir su impacto en los objetivos y actividades de la organización. Este proceso incluye la identificación proactiva de riesgos potenciales, la evaluación de su magnitud y probabilidad, la implementación de estrategias para mitigar o controlar esos riesgos, y el monitoreo continuo para asegurar la efectividad de las medidas adoptadas.

La gestión de riesgos abarca diversos aspectos, incluyendo los riesgos financieros, operativos, estratégicos y reputacionales. En términos prácticos, implica la toma de decisiones informadas para prevenir pérdidas, aprovechar oportunidades y garantizar la resiliencia y continuidad del negocio. Este enfoque proactivo permite a las organizaciones anticipar posibles

desafíos, adaptarse a entornos cambiantes y tomar medidas para proteger sus intereses y objetivos a largo plazo.

Esta gestión obliga el proceso de cinco etapas para el tratamiento de la amenaza:

Identificación del Riesgo Operacional

La identificación del riesgo operacional implica el reconocimiento y la descripción de eventos o condiciones que podrían afectar negativamente la eficiencia, integridad y continuidad de las operaciones de una organización.

Se utilizan diversos métodos, como revisión documental, análisis de incidentes pasados, entrevistas con personal clave y evaluación de procesos, para identificar riesgos potenciales relacionados con el funcionamiento diario de la organización. Identificar riesgos operacionales permite a la organización anticipar posibles problemas y prepararse para mitigar o gestionar eficientemente dichos riesgos (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

Análisis del Riesgo Operacional:

El análisis del riesgo operacional implica evaluar la magnitud y la probabilidad de que los riesgos identificados afecten las operaciones. Se busca comprender el impacto potencial de cada riesgo y determinar la necesidad de acciones preventivas o correctivas.

En esta etapa, se cuantifican los riesgos en términos de la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia. Esto puede incluir el uso de herramientas cualitativas o cuantitativas para asignar valores y priorizar riesgos. El análisis del riesgo operacional proporciona información esencial para tomar decisiones informadas sobre cómo abordar los riesgos identificados. Esto puede incluir la implementación de controles, cambios en procesos o la transferencia de riesgos.

La combinación efectiva de la identificación y el análisis del riesgo operacional permite a las organizaciones comprender y abordar proactivamente las amenazas que podrían afectar sus

operaciones diarias, contribuyendo así a la sostenibilidad y la resiliencia empresarial (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

Diseño de controles de riesgo efectivos

En esta tercera etapa del proceso de gestión de riesgos, se abordan los riesgos identificados, analizados y priorizados mediante la implementación de controles y acciones diseñadas para eliminar, minimizar, compartir o tolerar dichos riesgos.

Algunas amenazas pueden gestionarse mediante la incorporación de nuevas políticas o la creación de documentos específicos, cuando no existen. Otras, por su parte, pueden ser controladas mediante programas de capacitación y formación para el personal. La introducción de tecnología en diversos procesos también se presenta como una medida efectiva para garantizar la operación continua.

Es un hecho que la tecnología desempeña un papel crucial en la reducción del Riesgo Operacional. Su integración en cada proceso contribuye significativamente a este objetivo. Además, la automatización de la Gestión de Riesgos produce resultados más efectivos. Las organizaciones que digitalizan sus Sistemas de Gestión e inician procesos de Transformación Digital obtienen ventajas competitivas, asegurando la continuidad operativa y mejorando el diseño y control de sus procesos. La combinación de tecnología y enfoques innovadores en la gestión de riesgos fortalece la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

Comprobación de la efectividad de los controles

La revisión y comprobación de las acciones y controles implementados en la gestión de riesgos son fundamentales para evaluar su efectividad y determinar si han sido adecuados o si es necesario ajustarlos o implementar otras medidas. Esta fase es crucial para garantizar la continuidad operativa y la resiliencia de la organización. Se pueden incluir los siguientes pasos:

Evaluación Continua: La revisión constante de las acciones y controles permite una evaluación continua de su desempeño en situaciones reales y su capacidad para mitigar los riesgos identificados.

Adaptabilidad: La capacidad de ajustar o modificar los controles según sea necesario es esencial. La dinámica del entorno empresarial puede cambiar, y los controles deben adaptarse para seguir siendo efectivos.

Evidencia de Eficacia: La ausencia de pérdidas o eventos que podrían detener la operabilidad de la organización puede ser considerada como evidencia de la eficacia de algunos controles. Sin embargo, es esencial analizar si esta ausencia es resultado de los controles implementados o simplemente una coincidencia.

Simulacros y Pruebas: Para riesgos asociados a fenómenos naturales o eventos políticos o sociales, la realización de simulacros y pruebas proporciona una manera efectiva de comprobar la eficacia de los controles implementados. Estas prácticas permiten identificar posibles brechas y mejorar la preparación de la organización.

Indicadores de Desempeño: Asignar indicadores numéricos o cualitativos para medir la eficacia de los controles es esencial. Estos indicadores facilitan la cuantificación y seguimiento de la eficacia a lo largo del tiempo, permitiendo una toma de decisiones más informada.

Matriz o Cuadro de Mando Integral: La consolidación de la información en una matriz o cuadro de mando integral ofrece una visión general de la exposición real de la organización al

riesgo operacional. Este enfoque integral facilita la comunicación y la toma de decisiones a nivel estratégico.

La comprobación y efectividad de controles en la gestión de riesgos implican un enfoque sistemático, adaptativo y basado en evidencia para asegurar que las medidas implementadas sean adecuadas y contribuyan a la protección efectiva de la organización (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

Documentación y revisión general de la gestión

La documentación y revisión general de la gestión son componentes esenciales para asegurar la eficacia y la mejora continua en la gestión de riesgos y se concluye con los siguientes pasos:

Documentación: La documentación implica la creación, recopilación y mantenimiento de registros, informes y procedimientos relacionados con la gestión de riesgos. Esto incluye la documentación de la identificación de riesgos, análisis, controles implementados, revisiones y cualquier otro aspecto relevante del proceso.

La documentación sirve como registro histórico y evidencia de las acciones tomadas en la gestión de riesgos. Facilita la comunicación interna y externa, proporciona transparencia y ayuda en la toma de decisiones basada en datos.

Revisión General: La revisión general implica un análisis exhaustivo y sistemático de todos los aspectos de la gestión de riesgos, desde la identificación hasta la efectividad de los controles implementados. La revisión general busca identificar oportunidades de mejora, verificar la alineación con los objetivos estratégicos y asegurar que los procesos y controles estén actualizados y sean efectivos.

Cumplimiento Normativo: La documentación debe incluir los aspectos relacionados con el cumplimiento normativo. Esto implica registros de acciones tomadas para cumplir con leyes, regulaciones y políticas internas que afectan la gestión de riesgos.

Mejora Continua: La revisión general actúa como un catalizador para la mejora continua. Identifica áreas de oportunidad, buenas prácticas y posibles ajustes necesarios para fortalecer la eficacia de la gestión de riesgos.

Comunicación y Transparencia: La documentación y revisión general contribuyen a una comunicación clara y transparente tanto dentro de la organización como con partes interesadas externas. La información documentada respalda la confianza y la rendición de cuentas.

Aprendizaje Organizacional: La documentación y revisión general permiten a la organización aprender de experiencias pasadas. Los registros documentados sirven como base para ajustar estrategias y enfoques en el futuro.

La documentación y revisión general en la gestión de riesgos son prácticas esenciales que respaldan la efectividad, la transparencia y la mejora continua en la forma en que una organización identifica analiza y gestiona los riesgos operacionales (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

Metodología similar

Sistema de Gestión de Riesgos Operacional

Castellanos (2021) describe el Sistema de Gestión de Riesgos Operacionales como un conjunto estructurado de procesos, políticas, procedimientos y prácticas implementadas por una organización para identificar, evaluar, gestionar y monitorear los riesgos que puedan afectar su operación cotidiana. Este sistema está diseñado para garantizar la continuidad del negocio, la protección de los activos y la mitigación de pérdidas derivadas de eventos adversos.

Este sistema está compuesto de:

Identificación de Riesgos: Procesos para identificar y catalogar los riesgos operacionales a los que la organización está expuesta. Esto puede incluir riesgos asociados a procesos internos, tecnología, personal, eventos externos, entre otros.

Análisis y Evaluación: Evaluación sistemática de la magnitud y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados. Esto implica cuantificar y cualificar los riesgos para priorizarlos y centrar los esfuerzos de gestión en los más significativos.

Diseño de Controles: Desarrollo e implementación de controles y medidas para mitigar, transferir o gestionar los riesgos identificados. Estos controles pueden abarcar desde procedimientos operativos hasta tecnologías de seguridad y estrategias de respuesta a crisis.

Monitoreo Continuo: Establecimiento de procesos para monitorear continuamente la efectividad de los controles y la evolución de los riesgos operacionales. Esto permite ajustar las estrategias según sea necesario y mantener un enfoque proactivo.

Documentación y Comunicación: Registro detallado de los riesgos, controles y acciones tomadas en documentos formales. La comunicación efectiva de estos aspectos es clave para mantener la transparencia y la alineación dentro de la organización.

Revisión y Mejora Continua: Procesos para revisar periódicamente el sistema de gestión de riesgos, aprender de las experiencias pasadas y buscar oportunidades de mejora continua. Esto garantiza que el sistema esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y evolucione según sea necesario.

La implementación exitosa de un sistema de gestión de riesgos operacionales contribuye a la resiliencia de la organización frente a eventos adversos, mejora la toma de decisiones y fortalece la capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico. Este enfoque también puede ser

parte integral de marcos más amplios de gestión de riesgos, como el enfoque basado en ISO 31000 o COSO ERM.

Ventajas y beneficios del Sistema de Gestión de Riesgos

Vesga (2021) manifiesta que la implementación de un sistema de gestión de riesgos operacionales ofrece numerosas ventajas y beneficios para una organización. El autor enuncia los múltiples beneficios y ventajas se pueden registrar en todos los niveles del sistema:

Mejora de la Resiliencia Organizacional: Permite a la organización anticipar, prepararse y responder de manera efectiva a eventos adversos, mejorando su capacidad para mantener operaciones esenciales incluso en situaciones desafiantes (Vesga, 2021).

Protección de Activos y Recursos: Contribuye a la protección de activos financieros, tecnológicos y humanos al identificar y gestionar los riesgos que podrían afectar la integridad y disponibilidad de estos recursos (Vesga, 2021).

Optimización de Recursos: Facilita la asignación eficiente de recursos al identificar y priorizar los riesgos más significativos, evitando gastos innecesarios en áreas de menor riesgo y focalizando esfuerzos en las áreas críticas (Vesga, 2021).

Mejora en la Toma de Decisiones: Proporciona información valiosa para la toma de decisiones informadas, permitiendo a los líderes entender mejor los riesgos asociados con diversas actividades y adoptar estrategias proactivas.

Cumplimiento Normativo: Ayuda a cumplir con requisitos legales y regulaciones relacionadas con la gestión de riesgos operacionales, reduciendo el riesgo de sanciones y mejorando la reputación de la organización.

Incremento de la Eficiencia Operativa: La identificación y gestión eficiente de riesgos contribuyen a la mejora de procesos internos, reduciendo la probabilidad de interrupciones y aumentando la eficiencia operativa.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: Fomenta una cultura organizacional consciente del riesgo, donde los empleados están sensibilizados y comprometidos en la identificación y gestión de riesgos en sus respectivas funciones.

Alineación con Objetivos Estratégicos: Integra la gestión de riesgos con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que las actividades de gestión de riesgos estén alineadas con la visión y misión de la empresa.

Mejora en las Relaciones con Stakeholders: La gestión eficaz de riesgos puede mejorar la confianza y las relaciones con clientes, proveedores, inversionistas y otras partes interesadas al demostrar un compromiso sólido con la seguridad y la continuidad del negocio.

Adaptabilidad a Cambios: Prepara a la organización para adaptarse a cambios en el entorno empresarial, minimizando la resistencia al cambio y mejorando la capacidad de respuesta a nuevas condiciones y desafíos.

Un sistema de gestión de riesgos operacionales proporciona una estructura robusta para abordar y mitigar los riesgos, generando beneficios significativos en términos de resiliencia, eficiencia, cumplimiento normativo y sostenibilidad a largo plazo.

En el ámbito de la resiliencia organizacional, diversas instituciones internacionales han creado marcos metodológicos que incorporan buenas prácticas y que están disponibles para fortalecer la gestión organizacional. Entre estos destacan referentes como COSO ERM 2017, ISO 31000:2018, ISO 31022:2020, ISO/IEC 27005:2018 y ISO 22301:2019. Estos marcos proporcionan directrices y estándares reconocidos internacionalmente para ayudar a

las organizaciones en el desarrollo e implementación de procesos efectivos de gestión de riesgos y continuidad del negocio (Vesga, 2021).

Relación de contenidos

1. Contexto Organizacional:

- Analizar el entorno operativo de la ferretería, identificando las principales áreas de riesgo.
- Evaluar factores externos e internos que puedan afectar la operación, como cambios en la demanda del mercado, condiciones económicas, competencia, etc.

2. Identificación de Riesgos:

- Realizar un análisis exhaustivo para identificar los riesgos operativos específicos de la ferretería.
- Clasificar los riesgos en categorías como logística, seguridad, proveedores, personal, tecnología, entre otros.

3. Análisis y Evaluación de Riesgos:

- Evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado.
- Priorizar los riesgos según su criticidad para centrar los esfuerzos en aquellos que tienen un mayor potencial de impacto negativo.

4. Desarrollo de Estrategias de Mitigación:

- Desarrollar estrategias específicas para mitigar cada riesgo identificado.
- Establecer controles internos, políticas y procedimientos para reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos.

Metodología utilizada

Alcance de la investigación

Abreu (2012) explica que la investigación descriptiva tiene como objetivo principal describir las características, propiedades y rasgos de un fenómeno o situación, sin buscar establecer relaciones causales ni manipular variables. Es decir, se centra en observar, registrar y analizar los aspectos actuales de un fenómeno tal como se presenta en su entorno natural.

Se concentra en proporcionar una representación detallada y completa del fenómeno estudiado. Busca responder preguntas como "¿qué?", "¿cómo?" y "¿cuándo?". A diferencia de otros enfoques de investigación, como la investigación experimental, la investigación descriptiva no manipula variables ni realiza intervenciones controladas.

Instrumentos

En paralelo, se buscará adaptar y acoplar este enfoque metodológico al estudio de caso específico de la ferretería Disensa Magaly Román. Se realizará una recolección y análisis de información similar, enfocándose en los estados financieros de los años 2021, 2022 y 2023, y los reportes de riesgos operacionales proporcionados por los trabajadores según los formatos establecidos por la organización. La verificación de material audiovisual y la revisión de procedimientos financieros también serán parte integral del proceso. Este enfoque permitirá evaluar el grado de incidencia del riesgo operacional en la ferretería, utilizando la observación y la documentación como herramientas fundamentales para el análisis.

Estudio Técnico

Contexto organizacional

La empresa

Disensa es una empresa que comercializa dentro de una red de franquicias todos los materiales necesarios para la construcción ya sea proyectos grandes, así como pequeños o direccionados a un determinado elemento como electricidad, griferías, tuberías, etc. Se encuentra en ocho países de Latinoamérica con más de 2000 tiendas. En Ecuador está presente desde 1973, con más de 600 tiendas y siempre se ha caracterizado por ofrecer productos de calidad y un servicio especializado.

Disensa cuenta con ocho locales franquiciados en la ciudad de Loja y uno es de propiedad de la Señora Magaly Román, Disensa Magaly Román.

Disensa Magaly Ramos se encuentra ubicada en un área urbana de la ciudad de Loja, es de mediano tamaño, lo que le permite atraer a una clientela variada, que incluye tanto a residentes locales como a profesionales de la construcción y la remodelación. La ferretería se ha ganado una sólida reputación en la comunidad por ofrecer productos de alta calidad, un servicio al cliente excepcional y precios competitivos.

En cuanto al contexto organizacional, Disensa Magaly Ramos se caracteriza por ser una empresa familiar que ha estado en operación por más de 10 años. La ferretería ha logrado establecer relaciones sólidas con proveedores confiables, lo que le permite mantener un inventario diversificado y actualizado para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

La cultura organizacional de Disensa Magaly Ramos se centra en valores como la integridad, la responsabilidad y el compromiso con la excelencia en el servicio al cliente. El equipo

de trabajo está altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, lo que se refleja en la calidad del servicio que brindan a diario.

A pesar de la experiencia y el tiempo que Disensa ha estado en el mercado, el manejo operativo se ha llevado a cabo de manera remota, sin procesos específicos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos. Esta situación se debe, en parte, al hecho de que, al ser una franquicia, opera bajo el prestigio de la firma matriz sin implementar mejoras que impulsen un crecimiento constante. En cierto sentido, este enfoque de gestión tiene un carácter más familiar.

El entorno operativo de Disensa Magaly Ramos, una ferretería pequeña con 2 empleados administrativos (gerente y secretaria) y 4 vendedores. El gerente y propietaria de Disensa Magaly Ramos es responsable de supervisar todas las operaciones de la ferretería, incluida la gestión del inventario, la contratación y capacitación del personal, y la coordinación de las actividades diarias. Trabaja en estrecha colaboración con la secretaria, quien se encarga de brindar apoyo administrativo, gestionar la comunicación con proveedores y clientes, y garantizar que la oficina funcione sin problemas.

Los vendedores de Disensa Magaly Ramos desempeñan un papel crucial en el éxito de la ferretería al proporcionar asesoramiento experto sobre productos, ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan y procesar las transacciones de venta de manera eficiente. Su objetivo principal es garantizar que cada cliente reciba un servicio excepcional y salga satisfecho con su experiencia en la ferretería.

Además de la atención al cliente, Disensa Magaly Ramos se enfoca en la gestión eficiente del inventario. Esto implica mantener niveles adecuados de stock para satisfacer la demanda de los clientes, minimizar los niveles de inventario obsoleto y realizar pedidos oportunos para reponer productos agotados.

El entorno operativo también incluye el mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro y limpio, el cumplimiento de todas las regulaciones locales y de seguridad aplicables, y la implementación de medidas para garantizar la seguridad de los empleados y los clientes.

El entorno operativo de Disensa Magaly Ramos se caracteriza por su enfoque en la atención al cliente, la gestión eficiente del inventario y la coordinación efectiva entre el personal para garantizar el éxito continuo de la ferretería.

Identificación de los riesgos

Para identificar los riesgos se procede a realizar un análisis comparativo de los Estados de Situación Financiera y Estado de Resultados integrales de los años 2021- 2022 y 2023. Además, se analiza el desempeño laboral del año 2023 considerando que este proceso no se lo ha realizado en años anteriores, no permite hacer comparaciones, pero si sustentar el funcionamiento de la organización de personal.

Análisis y evaluación del riesgo operativo

La ferretería Disensa Magaly Román ha presentado los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados integrales para el año 2023 con tasas de crecimiento negativo en relación con los años 2022 y 2021. En ingresos el decrecimiento es del -24% para el 2023 en relación con el 2022 y de -21% en relación con el 2021, no así entre los años 2022 y 2021 que presenta una tasa de crecimiento de 4%; de igual manera las ventas netas reflejan un decrecimiento del -28%, -24% y 6% respectivamente.

La tasa de crecimiento fue calculada con la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{Valor\ final - valor\ inicial}{Valor\ inicial} \times 100$$

Tabla 5*Tasa de crecimiento período 2021 al 2023*

	2023	2022	2021
Ingresos	-24%	-21%	4%
Ventas netas	-28%	-26%	6%

Con este análisis previo se procedió a realizar el cálculo del Riesgo operacional también llamado Apalancamiento Operativo obteniendo los siguientes resultados a partir de los Estados de Situación Financiera y Estados de Resultados Integrales de los años 2023, 2022 y 2021 de la ferretería Disensa Magaly Román. Para este cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$GAO = \frac{\text{Margen de contribución (MC)}}{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)}}$$

Para obtener los resultados se aplican los valores de la siguiente tabla N°5

Tabla 6*Análisis del Riego Operativo*

	2023	2022	2021
VENTAS	\$2.294.308,01	\$3.137.995,36	\$3.006.744,91
GASTOS VARIABLES	\$1.742.090,79	\$2.483.519,05	\$2.362.424,98
GASTOS FIJOS	\$1450.459,73	\$362.710,53	\$451.410,29
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$552.217,22	\$654.476,31	\$644.319,93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES	\$843.848,28	\$2.775.284,83	\$2.555.334,62
APALANCAMIENTO OPERATIVO	0,65	0,24	0,25

Nota. Tomado de los Estados Financieros del 2021- 2022 y 2023 de Disensa Magaly Román

El apalancamiento financiero se refiere a la proporción de la estructura de capital de una empresa que se financia con deuda en comparación con el capital propio. Un apalancamiento más alto indica que la empresa está utilizando más deuda en su estructura de capital, lo que puede

aumentar el rendimiento financiero en tiempos favorables, pero también aumentar el riesgo en tiempos difíciles. Cuando el apalancamiento es superior al 50% o 0,50

Los valores de apalancamiento proporcionados para los años 2023, 2022 y 2021 son 0.67, 0.24 y 0.25 respectivamente. El apalancamiento operativo es una medida que indica cómo los costos fijos afectan la rentabilidad de una empresa. Se calcula dividiendo el cambio porcentual en el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) por el cambio porcentual en las ventas. Un apalancamiento operativo mayor a 50% o 0,50 indica que los costos fijos tienen un impacto negativo en la rentabilidad, mientras que un apalancamiento operativo menor a 0,25 o 25% indica un apalancamiento óptimo.

Con los valores proporcionados:

- Para el año 2023, el apalancamiento operativo es 0.65, lo que sugiere que los costos fijos tienen un impacto negativo en la rentabilidad. Es decir, un incremento en las ventas no se traduce en un incremento proporcional en el BAIT, lo que puede indicar que la empresa está teniendo dificultades para cubrir sus costos fijos o que su estructura de costos está desequilibrada.

BAIT= (ventas - costos variables - costos fijos)

Tabla 7

Beneficio antes de intereses e impuestos

	Ventas	Costos variables	Costos fijos
BAIT 2023	2294308,01	1742090,79	1450459,73
BAIT 2023	-898242,51		
BAIT 2022	3137995,36	2483519,05	362710,53
BAIT 2022	291765,78		
BAIT 2021	3006744,91	2362424,98	451410,29

	Ventas	Costos variables	Costos fijos
BAIT 2021	192909,64		

- Para el año 2022, el apalancamiento operativo es 0.24, lo que sugiere un impacto positivo de los costos fijos en la rentabilidad. Esto puede indicar una situación menos comprometida en comparación con el año anterior, pero con una menor capacidad para generar beneficios a partir de un aumento en las ventas.
- Para el año 2021, el apalancamiento operativo es 0.25, también indicando un impacto negativo de los costos fijos en la rentabilidad. Sin embargo, es ligeramente más alto que en el año 2022, lo que podría sugerir una ligera mejora en la capacidad de la empresa para manejar sus costos fijos.

En conclusión, estos valores de apalancamiento operativo muestran una tendencia negativa en la capacidad de la empresa para convertir aumentos en las ventas en mayores beneficios, lo que podría indicar problemas en la estructura de costos o en la eficiencia operativa de la empresa. Es importante para la empresa analizar y abordar estas tendencias para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Se recurrió además al cálculo de la tasa de crecimiento cuyos resultados son negativos para los años 2023 y 2022, razón que compromete directamente a la administración de la empresa por lo que se deberá hacer ajustes y controles para estabilizar el riesgo operacional.

Análisis del desempeño laboral y evaluación del riesgo sobre la organización de personal

Se explicó que la empresa Disensa Magaly Román no ha venido trabajando con procesos y tampoco con indicadores de desempeño que determinen falencias en el trabajo de sus empleados, razones y circunstancias que atañen para este bajo desempeño. Para clarificar esta situación se

aplicó una evaluación de desempeño laboral a los cinco empleados: 2 de administración y 3 de operación obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8

Resultados de desempeño laboral

EMPLEADO		175	100%
Pedro López	Bodeguero	121	69%
Juan Domínguez	Transportista 1	82	47%
Luis Jácome	Transportista 2	93	53%
ADMINISTRACIÓN			
Marcia Cáceres	Secretaria	130	70%
Lucrecia Sánchez	Contadora	136	74%

En los resultados se aprecia que el área de operaciones presenta porcentajes inferiores a los del área administrativa.

Tabla 9

Puntos clave altos y bajos del desempeño laboral

MAS BAJO		MAS ALTO	
Enfoque de resultados	13%	Comunicación y enfoque con el cliente	69%
Enfoque de resultados	10%	Comunicación	65%
Organización	12%	Comunicación	65%
Organización administrativa	10%	Comunicación	85%
Enfoque a resultados	13%	Comunicación	87%

Los puntos más bajos en los resultados de desempeño laboral, especialmente en áreas como el "Enfoque de resultados" y la "Organización administrativa", pueden estar relacionados con riesgos operacionales en la empresa.

1. **Deficiencias en los procesos operativos:** Un bajo desempeño en el "Enfoque de resultados" podría indicar que los procesos operativos de la empresa no están bien

definidos o son ineficientes. Esto puede aumentar el riesgo de errores, retrasos o pérdidas operativas.

2. **Falta de organización y coordinación:** Si la "Organización administrativa" tiene un bajo desempeño, podría ser indicativo de problemas de organización y coordinación en la empresa. Esto puede resultar en una mala asignación de recursos, falta de seguimiento de tareas importantes y falta de comunicación, lo que aumenta el riesgo operacional.
3. **Impacto en la calidad y la eficiencia:** Un bajo desempeño en estas áreas puede afectar la calidad y la eficiencia de las operaciones de la empresa. Esto puede resultar en productos o servicios de baja calidad, insatisfacción de los clientes y pérdida de oportunidades de negocio, lo que aumenta el riesgo operacional.

Los resultados más bajos en el "Enfoque de resultados" y la "Organización administrativa" pueden indicar áreas donde la empresa enfrenta riesgos operacionales significativos.

La identificación de los riesgos operativos en la Ferretería Disensa está estrechamente ligada a la posibilidad de una gestión administrativa deficiente, lo que podría resultar en una incorrecta administración de los recursos financieros disponibles en la entidad. Esta situación conlleva un riesgo operativo significativo dentro de la organización, donde los proveedores, clientes y la comunidad local se ven directamente afectados. La falta de una gestión adecuada de los recursos financieros puede generar demoras en los pagos a los proveedores, lo que podría resultar en la interrupción de la cadena de suministro y afectar la disponibilidad de productos para los clientes.

Además, una gestión administrativa deficiente puede llevar a la falta de inversión en el mantenimiento de las instalaciones y equipos, lo que aumenta el riesgo de accidentes laborales y afecta la seguridad de los clientes y empleados. En última instancia, esta situación podría socavar

la confianza de la comunidad local en la ferretería y tener un impacto negativo en su reputación y relaciones comerciales a largo plazo.

Análisis de las causas subyacentes a estos riesgos

Para comprender y abordar adecuadamente las causas subyacentes de una posible mala gestión administrativa en la Ferretería Disensa, es crucial examinar detalladamente los factores que podrían contribuir a este problema.

1. **Falta de capacitación y experiencia:** Si el personal administrativo carece de la capacitación y experiencia adecuadas en gestión financiera y administrativa, es probable que cometan errores en la planificación, seguimiento y control de los recursos financieros de la empresa.
2. **Sistemas y procesos inadecuados:** La ausencia de sistemas y procesos sólidos para la gestión de finanzas, contabilidad, compras y otros aspectos administrativos puede dificultar la toma de decisiones informadas y la identificación temprana de problemas financieros.
3. **Comunicación deficiente:** La falta de comunicación efectiva entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización puede obstaculizar la coordinación y colaboración necesarias para una gestión administrativa eficiente.
4. **Cultura organizacional desfavorable:** Una cultura organizacional que no valore la transparencia, la responsabilidad y la ética en la gestión de recursos puede fomentar prácticas administrativas laxas o incluso fraudulentas.
5. **Falta de supervisión y control:** La ausencia de supervisión adecuada por parte de la dirección y la falta de controles internos efectivos pueden permitir la ocurrencia de errores y malas prácticas administrativas sin ser detectados a tiempo.

6. **Presión por resultados financieros:** Si la ferretería enfrenta presiones financieras significativas, como la necesidad de mantener márgenes de ganancia competitivos o cumplir con obligaciones financieras, podría surgir la tentación de recurrir a prácticas administrativas cuestionables para alcanzar estos objetivos.
7. **Cambios en el entorno empresarial:** Los cambios en el entorno empresarial, como la competencia intensificada, cambios regulatorios o fluctuaciones económicas, pueden generar incertidumbre y dificultar la toma de decisiones efectivas en materia administrativa.

Tabla 10*Matriz de riesgos operativos de la Ferretería Disensa Magaly Román*

Riesgo Operativo	Descripción	Consecuencias	Causas Subyacentes	Medidas de Mitigación
Mala gestión operativa	Gestión inadecuada de los procesos operativos de la ferretería, resultando en ineficiencias y errores.	Pérdida de productividad, costos adicionales, insatisfacción del cliente.	Falta de sistemas de gestión adecuados, procesos poco claros, falta de capacitación del personal (1, 2, 5).	Implementar sistemas de gestión eficientes, estandarizar procesos, proporcionar capacitación continua al personal.
Mala organización del personal	Falta de asignación adecuada de tareas y responsabilidades, falta de comunicación y coordinación.	Confusión en el equipo, retrasos en las entregas, ambiente laboral tenso.	Falta de liderazgo, comunicación deficiente, falta de claridad en los roles y responsabilidades. (3, 4)	Establecer roles y responsabilidades claras, mejorar la comunicación interna, fomentar un ambiente colaborativo.
Deficiente control de ingresos	Falta de supervisión y seguimiento de los ingresos, riesgo de pérdida o desvío de fondos.	Pérdida financiera, incumplimiento de obligaciones, problemas legales.	Falta de controles internos, sistemas de registro inadecuados, falta de supervisión adecuada (6,7)	Implementar controles internos sólidos, utilizar sistemas de contabilidad confiables, realizar auditorías regulares.

Para calificar estos riesgos se solicitó la colaboración de los empleados de la ferretería, considerando el número de empleados (5) se pidió calificar la matriz resumida, determinando los siguientes valores para su calificación:

- **Impacto:**

- 1: Muy bajo
- 2: Bajo
- 3: Moderado
- 4: Alto
- 5: Muy alto

- **Probabilidad:**

- 1: Muy baja
- 2: Baja
- 3: Moderada
- 4: Alta
- 5: Muy alta

Tabla 11

Ponderación de los riesgos operativos

Riesgo Operativo	Impacto	Probabilidad	TOTAL
Mala gestión operativa	4	4	16
Mala organización del personal	4	4	16
Deficiente control de ingresos	4	2	8

Los valores del 1 al 25 para el impacto y la probabilidad, establece rangos para cada color de la siguiente manera:

1. Verde (Bajo riesgo):

- Impacto: 1-5
- Probabilidad: 1-5

2. Amarillo (Riesgo moderado):

- Impacto: 6-15
- Probabilidad: 6-15

3. Rojo (Alto riesgo):

- Impacto: 16-25
- Probabilidad: 16-25

Tabla 12*Matriz de impacto y probabilidad*

Riesgo Operativo	Impacto	Probabilidad	Riesgo
Mala gestión operativa	Alto: Podría resultar en pérdidas financieras y disminución de la satisfacción del cliente.	Alto: Existe una alta probabilidad y moderada de ocurrencia debido a la falta de sistemas y procesos adecuados.	16
Mala organización del personal	Alto: Genera conflictos internos y afectar la productividad y la calidad del servicio.	Alta: La probabilidad de que ocurra es alta debido a la falta de claridad en los roles y responsabilidades del personal, mala atención al cliente lo que perjudica en las ventas.	16
Deficiente control de ingresos	Alto: Puede causar pérdidas financieras significativas y dañar la reputación de la empresa.	Baja: Si se implementan controles internos adecuados, la probabilidad de pérdida de ingresos puede ser baja.	8

Relación de los riesgos identificados con el desempeño laboral

Definitivamente, los resultados de desempeño laboral pueden estar relacionados con estos tres riesgos operativos calificados en el mapa de riesgos.

1. Riesgo de Mala Gestión Operativa:

- **Bajo Enfoque de Resultados:** Un bajo desempeño en el enfoque de resultados podría indicar que la gestión operativa no está logrando los objetivos esperados, lo que podría llevar a una mala gestión operativa.
- **Procesos Ineficientes:** Si los empleados no logran resultados debido a procesos operativos ineficientes, esto podría indicar una mala gestión operativa en términos de diseño y ejecución de procesos.

2. Riesgo de Mala Organización de Personal:

- **Organización Administrativa Deficiente:** Si la organización administrativa tiene un bajo desempeño, esto puede indicar problemas en la organización y coordinación del personal, lo que afecta directamente la eficiencia y efectividad operativa.
- **Capacitación Insuficiente:** Un desempeño deficiente en el personal podría deberse a una falta de capacitación adecuada, lo que afecta la capacidad de la organización para operar de manera eficiente.

3. Riesgo de Deficiente Control de Ingresos:

- **Falta de Enfoque en Resultados Financieros:** Si los empleados no logran resultados en términos de control de ingresos, esto puede indicar una falta de enfoque en la importancia de este aspecto en la gestión operativa.

- **Procesos de Control Inadecuados:** Un desempeño deficiente en el control de ingresos puede estar relacionado con procesos de control inadecuados, lo que aumenta el riesgo de pérdidas financieras y errores operativos.

En resumen, los resultados de desempeño laboral pueden ser indicadores importantes de posibles riesgos operativos, especialmente en términos de gestión operativa, organización de personal y control de ingresos. Identificar y abordar estos problemas puede ayudar a mitigar los riesgos y mejorar el desempeño general de la organización.

Desarrollo de estrategias de mitigación

Mala gestión operativa:

- Implementar soluciones tecnológicas como software de gestión empresarial (ERP) que automatice y optimice los procesos operativos clave, como la gestión de inventario, compras y ventas.
- Proporcionar capacitación especializada en el uso de herramientas tecnológicas para el personal, asegurando que estén equipados para aprovechar al máximo las soluciones implementadas.
- Establecer un programa continuo de desarrollo profesional que incluya capacitación en habilidades de gestión de proyectos, análisis de procesos y mejora de la eficiencia operativa.

Mala organización del personal:

- Utilizar plataformas colaborativas y herramientas de gestión de proyectos en línea para mejorar la comunicación y coordinación entre los equipos de trabajo.
- Implementar sistemas de gestión del talento que permitan identificar las necesidades de capacitación individual y planificar programas de desarrollo personalizados.

- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo mediante la organización de sesiones de capacitación internas, workshops y conferencias relacionadas con la gestión de equipos y liderazgo.

Deficiente control de ingresos:

- Adoptar soluciones tecnológicas de punta para la gestión financiera, como sistemas de facturación electrónica y software de gestión contable que garantice la integridad de los datos financieros.
- Capacitar al personal en el uso de herramientas de análisis financiero para detectar anomalías y tendencias en los flujos de ingresos, lo que ayuda a prevenir y detectar posibles irregularidades.
- Establecer protocolos de seguridad de datos y acceso a sistemas financieros para proteger la información confidencial y reducir el riesgo de fraudes internos o externos.

Tecnología y Automatización

1. Implementación de un sistema de punto de venta eficiente:

- La Ferretería Disensa se compromete a implementar un sistema de punto de venta avanzado y eficiente que agilice las transacciones comerciales, mejore la precisión de los registros y optimice la experiencia del cliente en la tienda.

2. Uso de herramientas digitales para la gestión de inventario:

- Se adoptarán herramientas digitales de vanguardia para la gestión de inventario, facilitando un seguimiento en tiempo real de los niveles de stock, la reposición oportuna de productos y la identificación de tendencias de demanda para una planificación más precisa.

3. Integración de soluciones tecnológicas para la monitorización en tiempo real:

- La Ferretería Disensa integrará soluciones tecnológicas avanzadas para la monitorización en tiempo real de las operaciones, permitiendo una supervisión proactiva de los procesos y una respuesta rápida ante cualquier anomalía o problema identificado.

Capacitación del Personal

1. Programas de formación en gestión de riesgos:

- Se desarrollarán programas de formación especializados en gestión de riesgos para todo el personal, con el objetivo de aumentar la conciencia sobre los riesgos operativos y promover la adopción de prácticas de gestión de riesgos en todas las áreas de la empresa.

2. Entrenamiento en el uso de nuevas tecnologías:

- Se llevarán a cabo programas de entrenamiento dedicados al personal para familiarizarlos con las nuevas tecnologías implementadas, asegurando su competencia y confianza en el uso efectivo de estas herramientas en sus actividades diarias.

3. Fomento de una cultura organizacional orientada a la seguridad y eficiencia:

- La empresa promoverá una cultura organizacional basada en la seguridad y la eficiencia, mediante la sensibilización sobre la importancia de prácticas seguras y eficientes en todas las operaciones y procesos de trabajo.

Comunicación y Transparencia

1. Establecimiento de canales de comunicación efectivos:

- Se establecerán canales de comunicación efectivos y transparentes entre todos los niveles de la organización, facilitando la fluidez de la información y la colaboración entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo.

2. Creación de un plan de comunicación de crisis:

- Se desarrollará un plan de comunicación de crisis detallado, que establezca los protocolos y procedimientos a seguir en caso de emergencias o situaciones críticas, garantizando una respuesta rápida y coordinada ante cualquier eventualidad.

3. Fomento de la transparencia interna y externa:

- La empresa fomentará la transparencia tanto interna como externa, mediante la divulgación clara y oportuna de información relevante sobre sus operaciones, políticas y prácticas comerciales, fortaleciendo la confianza de los clientes y partes interesadas.

Evaluación y Mejora Continua

1. Implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs):

- Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el desempeño y la eficacia de las estrategias de gestión de riesgos, permitiendo una medición objetiva del progreso y la identificación de áreas de mejora.

2. Revisiones periódicas del sistema de gestión de riesgos:

- Se realizarán revisiones periódicas del sistema de gestión de riesgos para identificar y abordar cualquier deficiencia o riesgo emergente, asegurando la relevancia y efectividad continua de las medidas de mitigación implementadas.

Para mejorar el riesgo operativo y el riesgo producto de la deficiente organización de personal de la ferretería Disensa es fundamental diseñar estrategias específicas, para lo que se solicitó a los empleados calificar los siguientes factores determinantes y su influencia en la actualidad en los riesgos operativos analizados:

1. Programa de Capacitación Continua:

- Estrategia: Diseña un programa de capacitación integral que abarque temas de seguridad, manejo de inventario, uso de herramientas y equipos, y procedimientos de emergencia.
- Implementación: Realiza sesiones regulares de capacitación y actualización para todo el personal, asegurándote de cubrir aspectos clave de seguridad y mejores prácticas operativas.

2. Tecnología de Seguridad:

- Estrategia: Invertir en sistemas de seguridad avanzados, como cámaras de vigilancia con monitoreo en tiempo real, alarmas conectadas a servicios de seguridad y sistemas antirrobo.
- Implementación: Contratar a profesionales para la instalación y configuración de estos sistemas, y asegúrate de realizar mantenimiento regular para garantizar su efectividad.

3. Protocolos de Seguridad:

- Estrategia: Definir protocolos claros para situaciones de emergencia, evacuación y manejo de incidentes.
- Implementación: Comunicar y entrenar al personal sobre estos protocolos, realiza simulacros periódicos y revisa y actualiza los procedimientos según sea necesario.

4. **Automatización de Procesos de Inventarios:**

- Estrategia: Implementar un sistema de gestión de inventarios automatizado para reducir errores humanos y mejorar la precisión.
- Implementación: Integrar software de inventario que permita un seguimiento en tiempo real, establece códigos de barras o tecnologías RFID (Identificación por Radio Frecuencia) para facilitar el seguimiento de productos.

5. **Mantenimiento Predictivo:**

- Estrategia: Adoptar un enfoque proactivo para el mantenimiento de instalaciones, equipos y herramientas mediante el uso de mantenimiento predictivo.
- Implementación: Utilizar tecnologías de monitoreo y sensores para predecir posibles fallas y planifica el mantenimiento antes de que ocurran problemas.

6. **Fomento de una Cultura de Seguridad:**

- Estrategia: Crear una cultura organizacional que priorice la seguridad y aliente la participación de los empleados en la identificación y mitigación de riesgos.
- Implementación: Reconocer y recompensa a aquellos empleados que contribuyan a mejorar la seguridad, y promueve una comunicación abierta sobre posibles riesgos y soluciones.

7. **Plan de Continuidad del Negocio:**

- Estrategia: Crear un plan detallado que incluya procedimientos específicos para garantizar la continuidad del negocio en caso de eventos adversos.
- Implementación: Realizar simulacros de crisis, revisa y actualiza regularmente el plan según sea necesario, y asegúrate de que todos los empleados estén familiarizados con él.

8. Auditorías y Revisiones Periódicas:

- Estrategia: Realizar auditorías regulares para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y asegurar el cumplimiento de los protocolos de seguridad.
- Implementación: Asignar responsabilidades específicas para la realización de auditorías y revisar los resultados para identificar áreas de mejora.

9. Monitoreo del Entorno Empresarial:

- Estrategia: Mantener informado sobre cambios en el entorno empresarial, tecnológico y normativo que puedan afectar la operación de la ferretería.
- Implementación: Designa a alguien para monitorear constantemente las tendencias y cambios relevantes y ajusta las estrategias de gestión de riesgos en consecuencia.

Al implementar estas estrategias, se podrá fortalecer la resiliencia operativa de Disensa y reducir los riesgos potenciales, para lo que se aplicó una pequeña lista de comprobación de estas estrategias con la pregunta:

Para calificar la situación actual:

¿Los factores mencionados en la actualidad son determinantes en la gestión de riesgos?

Para calificar la situación a futuro

¿En qué medida considera usted que estos factores son determinantes en la gestión de riesgos de la empresa Disensa de Magaly Román?

Tabla 13

Simulación de los factores que podrían mitigar los riesgos operaciones en Disensa

Factores	Antes	Después
Programa de Capacitación Continua:	1	3
Tecnología de Seguridad:	2	3
Protocolos de Seguridad:	1	3
Procesos de Inventarios:	2	3
Mantenimiento Predictivo:	1	3
Fomento de una Cultura de Seguridad:	1	3
Plan de Continuidad del Negocio:	1	3
Auditorías y Revisiones Periódicas:	2	2
Monitoreo del Entorno Empresarial:	2	2
TOTAL	13	25

Diagnóstico

1. Programa de Capacitación Continua:

- Antes: Nivel de 1
- Después: Nivel de 3
- Análisis: La capacitación continua ha mejorado significativamente, lo que sugiere que los empleados están mejor preparados para manejar situaciones de riesgo operativo.

2. Tecnología de Seguridad:

- Antes: Nivel de 2
- Después: Nivel de 3
- Análisis: La implementación de tecnología de seguridad ha resultado en una mejora en la seguridad operativa de la empresa.

3. Protocolos de Seguridad:

- Antes: Nivel de 1

- Después: Nivel de 3
- Análisis: La revisión y mejora de los protocolos de seguridad ha dado como resultado una mayor eficacia en la prevención de riesgos operativos.

4. **Procesos de Inventarios:**

- Antes: Nivel de 2
- Después: Nivel de 3
- Análisis: La optimización de los procesos de inventarios ha contribuido a reducir los riesgos asociados con la gestión de inventarios.

5. **Mantenimiento Predictivo:**

- Antes: Nivel de 1
- Después: Nivel de 3
- Análisis: La implementación de un mantenimiento predictivo ha mejorado la gestión de activos y reducido el riesgo de fallas operativas.

6. **Fomento de una Cultura de Seguridad:**

- Antes: Nivel de 1
- Después: Nivel de 3
- Análisis: El fomento de una cultura de seguridad ha generado una mayor conciencia y compromiso con la seguridad operativa en toda la organización.

7. **Plan de Continuidad del Negocio:**

- Antes: Nivel de 1
- Después: Nivel de 3
- Análisis: La implementación de un plan de continuidad del negocio ha fortalecido la capacidad de la empresa para mantener sus operaciones en situaciones de crisis.

8. Auditorías y Revisiones Periódicas:

- Antes: Nivel de 2
- Después: Nivel de 2
- Análisis: Aunque no hubo un aumento en el nivel, la implementación de auditorías y revisiones periódicas ha contribuido a mantener la seguridad operativa.

9. Monitoreo del Entorno Empresarial:

- Antes: Nivel de 2
- Después: Nivel de 2
- Análisis: Al igual que con las auditorías, el monitoreo del entorno empresarial ha mantenido su nivel, lo que indica una gestión continua de los riesgos operativos.

Estos resultados sugieren que la implementación de las estrategias para mitigar el riesgo operativo ha tenido un impacto positivo en diversos aspectos de la seguridad operativa y la gestión de riesgos en la empresa.

Capítulo 6

Aspectos administrativos

Recursos

Recursos humanos

Para este proyecto se utilizó la experiencia profesional de las autoras de este proyecto, cada una en un rango específico investigativo:

Alejandra Yangua Análisis financiero

Denisse Zambrano Análisis de riesgos

Andrea Andrade Análisis tecnológico

Como expertas profesionales conformaron un grupo de análisis e identificar los riesgos, proponer la herramienta y estrategias para solucionar el problema establecido.

Para el proceso del estudio intervino el departamento de recursos humanos propios de la ferretería Disensa Magaly Román:

Gerente de la empresa

- Responsable de la planificación, ejecución y supervisión general del proyecto de implementación de estrategias de mitigación de riesgos operativos.
- Coordinó y dirigió a todo el equipo de trabajo, asegurando que se cumplan los objetivos del proyecto dentro del alcance, plazo y presupuesto establecidos.
- Aprobó el proyecto y monitorizará el cumplimiento del sistema propuesto

Analista de Datos:

- Recolectó, analizó y presenta datos relevantes sobre el desempeño operativo y será la responsable de implementar con eficacia las estrategias de mitigación propuestas.

- Identificó tendencias y patrones en los datos que se aplican en las otras franquicias de Disensa, esto ayudará para la toma de decisiones y mejorar continuamente el sistema de gestión de riesgos que se implementará en el futuro.

Recursos Materiales

Para este trabajó se utilizó los siguientes materiales:

Tabla 14

Recursos y materiales

Recursos	Fuente de financiamiento	Costo
Material bibliográfico	Propios	\$150,00
Internet	Propios	\$150,00
Libros	Propios	\$200,00
Transporte	Propios	\$200,00
Impresión de proyecto	Propios	\$100,00
Gastos varios	Propios	\$300,00
Total	Propios	\$1100,00

Recursos tecnológicos

Se utilizó tres computadoras de propiedad de las analistas, dos computadoras e impresoras y suministros propios de la empresa.

Recursos financieros

La empresa se compromete a cubrir todos los gastos de materiales necesarios para el grupo analista, sus honorarios y se incluye una campaña interna para incentivar la cultura organizativa y la seguridad en los procesos para lo que utilizará flyers que se colocarán en sitios estratégicos de Disensa.

Tabla 15

Costos generados para la implementación del sistema de gestión de riesgos

Item	Cantidad	Valor unitario	Total
Gastos grupo analista			\$1.100,00
Suministros de oficina	10	\$5,00	\$50,00
Fotocopias	120	\$0,10	\$12,00
Flyers	100	\$0,20	\$20,00
Honorarios	3	\$1.500,00	\$4.500,00
Implementación de sistema	1	\$1.500,00	\$1.500,00
TOTAL			\$7.182,00

Los gastos generados serán analizados por el Gerente General y la contadora para su aprobación final. Estos recursos serán incluidos en los estados financieros de la empresa para el año contable 2024.

Cronograma

Figura 4

Cronograma de investigación

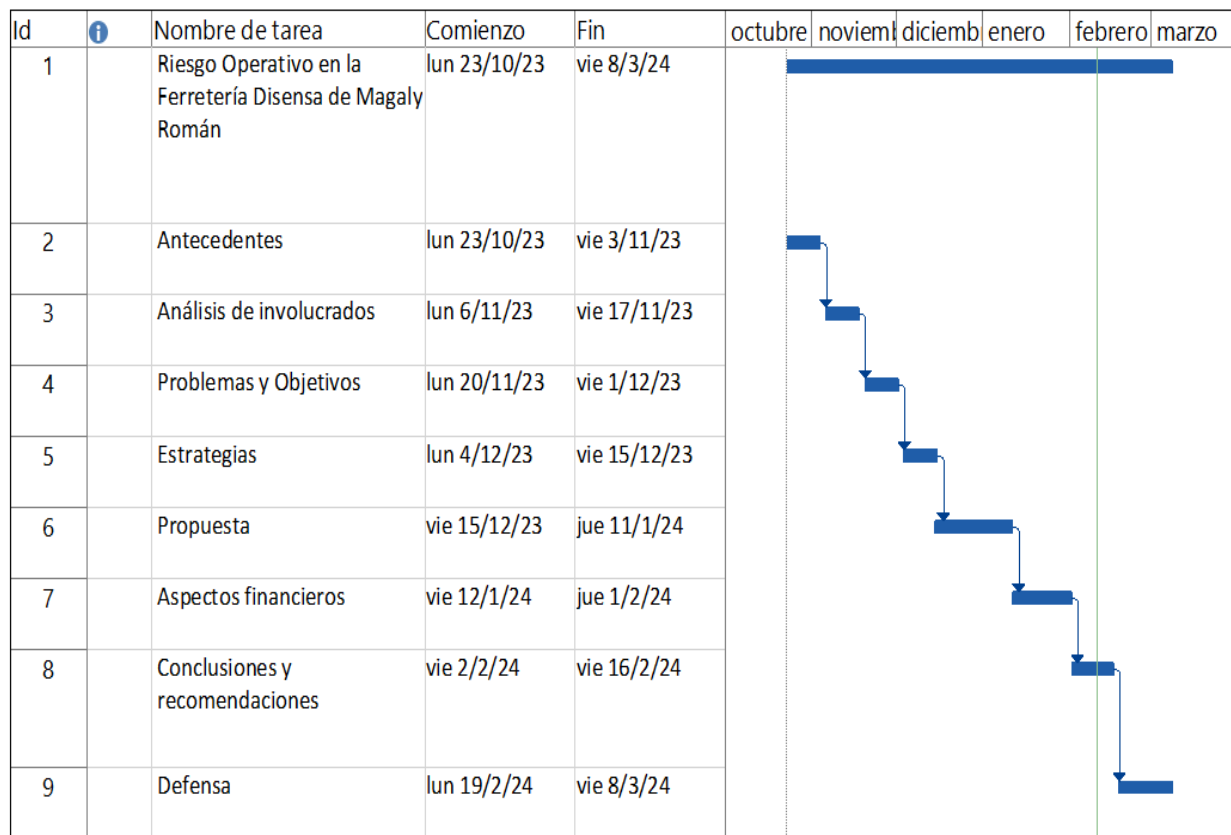
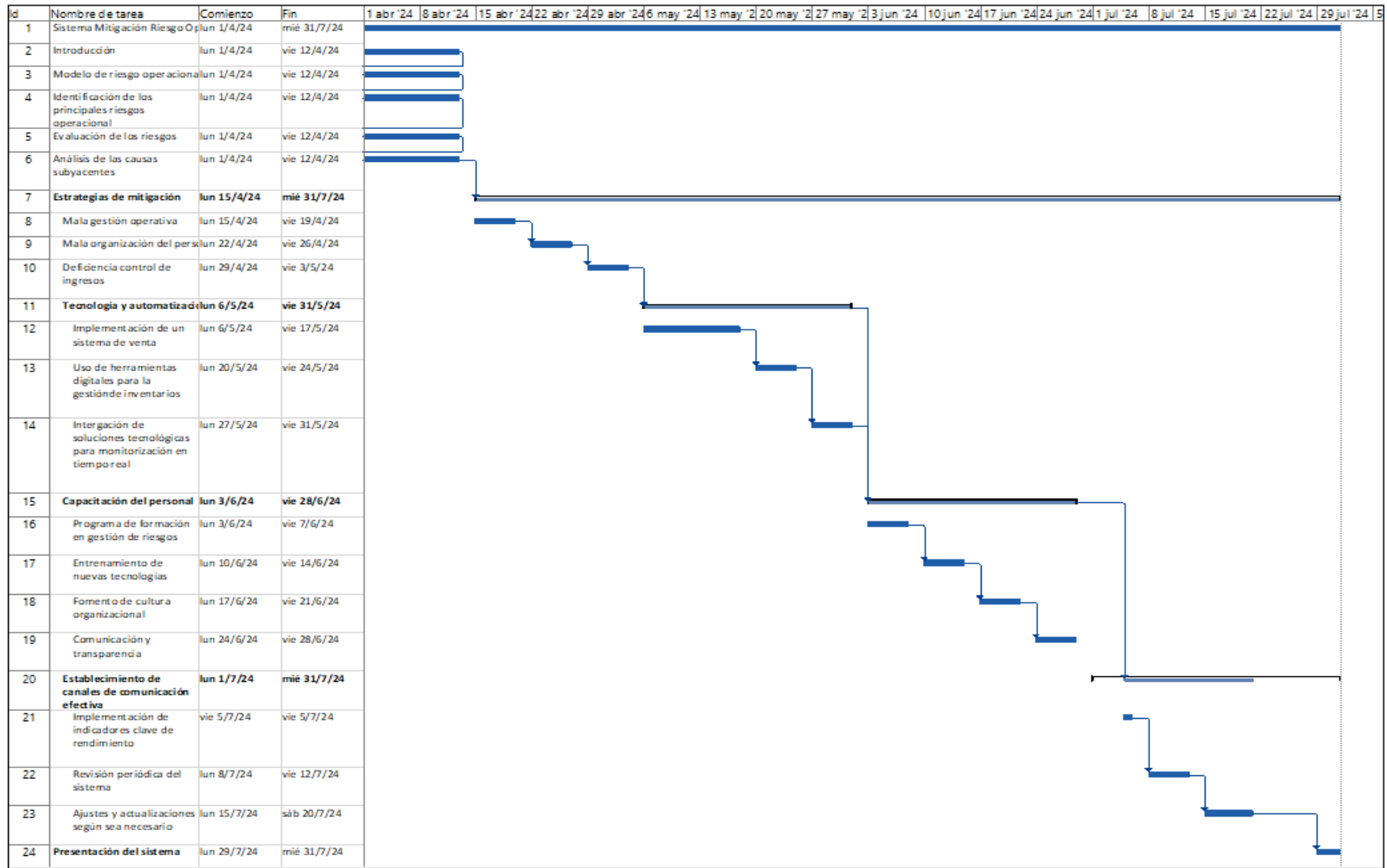


Figura 5

Cronograma de implementación del sistema de mitigación de riesgos operacionales



Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El Sistema de Control Interno aplicando la metodología COSO 1 permite una identificación sistemática y una evaluación exhaustiva de los riesgos inherentes a las operaciones de la empresa. Esta identificación se basa en datos objetivos obtenidos de la comparación de los análisis financieros, lo que proporciona una comprensión clara de las áreas críticas que requieren atención.

Con base en los riesgos identificados, se podrá implementar controles y medidas de mitigación adecuadas a través del Sistema de Control Interno COSO 1. Estos controles están diseñados para reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos operativos, contribuyendo así a la estabilidad y resiliencia de la empresa.

El Sistema de Control Interno facilita un monitoreo continuo de los riesgos identificados y las medidas de mitigación implementadas. Esto permite una revisión regular de la efectividad de las estrategias de control y la capacidad de respuesta de la empresa frente a cambios en el entorno operativo o económico.

La comparación de los análisis financieros proporcionó información valiosa que puede utilizarse para respaldar la toma de decisiones relacionadas con la gestión de riesgos operativos. Los resultados de estos análisis pueden ayudar a priorizar recursos y establecer estrategias de mitigación que se alineen con los objetivos financieros y operativos de la empresa.

Los valores de apalancamiento inferiores a 1 indican que la empresa no está altamente apalancada en términos de su estructura financiera. Sin embargo, aún depende de la deuda para financiar parte de sus operaciones.

Se observa una tendencia de crecimiento negativa en ambos ingresos y ventas netas a lo largo de los tres años analizados. Las tasas de crecimiento negativas indican que hubo una disminución en los ingresos y las ventas netas en comparación con el año anterior.

La aplicación del cuestionario de desempeño laboral determinó un rendimiento regular del 56% en el grupo de empleados operativos y en el administrativo del 72%. Los resultados reflejan una gestión operativa y de personal deficiente tanto en el diseño y ejecución de procesos organizacionales, esto confirma la falta de procesos en la empresa Disensa, razón por la cual se están presentado los problemas señalados y analizados.

Recomendaciones

Realizar un análisis exhaustivo para identificar las causas subyacentes de la disminución en los ingresos y las ventas netas. Esto puede implicar evaluar tanto factores internos como externos que podrían estar contribuyendo a esta tendencia.

Evaluar la efectividad de la estrategia comercial actual y considerar ajustes o cambios según sea necesario. Esto podría incluir la identificación de nuevos mercados objetivo, la revisión de precios, la introducción de nuevos productos o servicios, o la mejora de la experiencia del cliente.

Identificar áreas de ineficiencia en los procesos operativos de la empresa y buscar formas de optimizarlos. Esto podría ayudar a reducir costos y mejorar la eficiencia, lo que podría tener un impacto positivo en la rentabilidad y las ventas.

Priorizar la satisfacción del cliente y trabajar para mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con la empresa. Los clientes satisfechos son más propensos a repetir compras y recomendar la empresa a otros, lo que puede impulsar las ventas a largo plazo.

Es fundamental obtener el compromiso y el apoyo de la alta dirección para el éxito del sistema de control interno. La alta dirección debe respaldar activamente el proceso y asignar recursos necesarios para su implementación.

Involucrar a los empleados en todos los niveles de la organización en el proceso de identificación y evaluación de riesgos. Los empleados suelen tener un conocimiento detallado de las operaciones diarias y pueden proporcionar información valiosa sobre los riesgos específicos que enfrenta la empresa.

Referencias

- Abreu, J. (2012). Hipotesis, método & diseño de investigación (hypothesis method & research desing). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Auditool. (2021). *Control Interno*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-informe-coso-i-y-ii>
- Brañas, A. (2012). *Riesgo operacional en el marco de Solvencia II*. Madrid: Fundación Mapfre.
- Castellanos, J. (2021). *Gestión del Reisgo Operacional*. Obtenido de <https://www.riesgooperacional.com/docs/31%20Riesgo%20oper%20paper.pdf>
- CIIFEN. (2023). *Definición de Riesgo*. Obtenido de <https://ciifen.org/definicion-de-riesgo/>
- educacion, A. d. (s.f). *diagnosticointegral*. Obtenido de Herramienta Matriz de priorización de problemas: <https://diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl>
- Escuela Europea de Excelencia. (2022). *Riesgo operacional: qué es y cómo gestionarlo*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2023/06/riesgo-operacional-que-es-y-como-gestionarlo/>
- Fernández, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional*. Santander: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Santander.
- Gómez, J. (2010). *Piranirisk*. Obtenido de Guía de métodos para gestionar el Riesgo Operativo: <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/metodos-para-gestionar-el-riesgo-operativo>
- Guillén, M. (2020). *Alternativas para mitigar el riesgo operativo que afrontan las empresas del sector privado de la Ciudad de Cuenca durante el año 2017 en función del control interno. Aplicación de una herramienta metodológica*. Cuenca.

Mora, J., & Gudiño, J. (2010). Riesgo operativo: espuma de gestión y modelo de riesgo. Análisis económico. *Análisis Económico*, 25(58), 123-157.

Pirani. (2021). *Guía para implementar un sistema de gestión de riesgos, según la ISO 31000*.

Obtenido de

https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/3466329/Academy/eBook_esp%C3%B1ol/12_guia_para_implementar_el_sistema_de_gestion_de_riesgos_segun_la_iso_31000/pdf_guia_para_implementar_el_sistema_de_gestion_de_riesgos_segun_la_iso_31000.pdf?utm_medium=email&_hs

Vesga, G. (2021). *Sistemas de gestión de riesgos: qué es, beneficios y retos*. Obtenido de

<https://gestion.pensemos.com/sistema-gestion-riesgos-que-es-beneficios-y-retos>

Zuluaga, F. (mayo de 29 de 2021). *¿Qué es el Sistema de Control Interno (COSO I)?* Obtenido de

ochgroup: [https://www.ochgroup.co/que-es-el-sistema-de-control-interno-coso-i/#:~:text=El%20cubo%20COSO%20I%20representa,\(cara%20derecha%20del%20cubo\)%20](https://www.ochgroup.co/que-es-el-sistema-de-control-interno-coso-i/#:~:text=El%20cubo%20COSO%20I%20representa,(cara%20derecha%20del%20cubo)%20)

Anexos

NOMBRE DEL TRABAJO

**UIC_MITIGACIÓN_DEL_RIESGO_OPER
ATIVO_2024_antiplagio_Grupo_8.docx**

RECuento DE PALABRAS

10669 Words

RECuento DE CARACTERES

62287 Characters

RECuento DE PÁGINAS

48 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

80.5KB

FECHA DE ENTREGA

Mar 3, 2024 12:28 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 3, 2024 12:29 PM GMT-5

● 5% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)