

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



DISEÑO DE CONTROLES BASADOS EN EL ANÁLISIS DE RIESGOS OPERATIVOS
EN DISTRIBUCIONES GENERALES EIRL 2019-2020

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

LUISA VIRGINIA CESPEDES VERONA

ASESOR

ROSITA CATHERINE CAMPOS DIAZ

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

Chiclayo, 2023

**DISEÑO DE CONTROLES BASADOS EN EL ANÁLISIS DE
RIESGOS OPERATIVOS EN DISTRIBUCIONES
GENERALES EIRL 2019-2020**

PRESENTADA POR

LUISA VIRGINIA CESPEDES VERONA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Flor de Maria Beltran Portilla

SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz

VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y a mis padres pues ellos han sido mi soporte y modelo, brindándome el sostén necesario para poder lograr llegar a esta instancia de mi carrera, así también la dedicatoria va a hacia mis hermanos porque ellos me han proporcionado apoyo, ánimos y han sido pilares para hacer de mí una mejor persona.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios y a mis padres por el sacrificio y esfuerzo, ya que me proporcionaron todo y cada cosa que he necesitado para que yo siga con mis estudios. Un agradecimiento especial a mi asesora Dr. Rosita Catherine Campos Díaz por su visión crítica, experiencia, conocimientos y su motivación para lograr concluir con éxito el presente trabajo, a mi hermana Jesús del Carmen Céspedes Verona pues ella fue una pieza fundamental para el logro de este sueño. Por último, agradezco a cada persona que estuvo conmigo a alcanzar este logro.

TESIS (Céspedes Verona)

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	vitela.javerianacali.edu.co Fuente de Internet	5%
2	docplayer.es Fuente de Internet	4%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	1library.co Fuente de Internet	1%
7	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	www.newtech.co.cr Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	10
Abstract.....	11
I. Introducción	12
II. Revisión de literatura	14
2.1.- Antecedentes.....	14
2.2.- Bases teóricas	17
2.2.1. Gestión de riesgo operativo.....	17
2.2.2. Control	24
2.2.3. Diagnóstico administrativo	26
III. Materiales y métodos	30
3.1.- Tipo y nivel de la investigación.....	30
3.2.- Diseño de la investigación.....	30
3.3.- Población y muestra.....	30
3.4.- Criterios de selección.....	30
3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
3.7.- Procedimientos	32
3.8.- Plan de procesamiento y análisis de datos	33
3.9.- Matriz de consistencia	34
3.10.- Consideraciones éticas.....	35
IV. Resultados y discusión.....	36
4.1. Resultados.....	36
4.1.1. Explicación del diagnóstico administrativo de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL.....	36
4.1.2. Evaluación de la situación económica de la empresa Distribuciones Generales EIRL	39
4.1.3. Aplicación de matrices de riesgos a los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL	42
4.2. Discusión	57
V. Propuesta.....	59

Elaboración de acciones y políticas para el diseño de controles de los riesgos detectados de la
empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL. 59

VI. Conclusiones..... 67

VII. Recomendaciones..... 68

VIII. Lista de referencias 69

IX. Anexos..... 72

Lista de tablas

TABLA 1 Ocurrencia e Impacto del riesgo.....	22
TABLA 2 Nivel de exposición del riesgo.	23
TABLA 3 Resumen de Ratios Financieros	41
TABLA 4 Procesos	42
TABLA 5 Perfil de riesgo inherente.	44
TABLA 6 Perfil de riesgo inherente-Procesos	46
TABLA 7 Identificación del Riesgo Área gerencial y contable	47
TABLA 8 Identificación del Riesgo Área Logística y ventas	49
TABLA 9 Controles del Riesgo Área gerencial y contable.....	52
TABLA 10 Controles del Riesgo Área Logística y ventas.....	54

Lista de figuras

Figura 1 Operacionalización de variables.....	31
Figura 2 Matriz de consistencia.	34
Figura 3 Estructura organizativa de Distribuciones Generales EIRL	37
Figura 4 Estado de Resultados Integrales Distribuciones Generales EIRL	39
Figura 5 Ingreso de Mercadería a Distribuciones Generales EIRL	63
Figura 6 Control del ingreso de mercadería en Distribuciones Generales EIRL	64
Figura 7 Control de salida de mercadería en Distribuciones Generales EIRL.....	65
Figura 8 Entrega de mercadería a los clientes de Distribuciones Generales EIRL	66

Resumen

En la actualidad, Los riesgos operativos en las empresas comerciales se ha vuelto una tendencia en considerar lo que conlleva transitar las nociones más generales hasta llegar a abordar puntos de identificación, modelación, cuantificación y evaluación de aquellos riesgos inherentes y residuales que serán calculados de acuerdo a las probabilidades de impacto y frecuencia considerando factores como procesos, personas, eventos externos, sistemas que generen pérdidas económicas a la empresa, estableciéndose una forma de elaborar matrices que permita un correcto reconocimiento y cuantificación del mismo y lograr obtener un correcto establecimiento de políticas para la empresa estudiada. Como objetivo principal de esta investigación se propuso diseñar controles basados en el análisis de riesgos operativos. Para ello, la metodología que se empleo es de tipo aplicada. Utilizando una técnica de análisis documental y entrevistas, obteniendo datos relevantes para la empresa. El esquema de revisión consiste primero en describir la problemática que presenta diversos autores como de la misma empresa. Luego, abarca la recopilación de revisión de literatura, el cual describe proyectos realizados y la base teórica a utilizar. Por consiguiente, se procede a desarrollar los resultados y propuestas presentándose tablas de resumen y mapas de riesgos; obteniéndose resultados que permitirán poder mejorar las acciones respecto a los riesgos detectados.

Palabras claves: Riesgo operativo, gestión económica, controles, riesgo operacional, riesgo, sistemas y controles.

Abstract

At present, operational risks in commercial companies has become a trend in considering what it entails to go through the most general notions until reaching points of identification, modeling, quantification and evaluation of those inherent and residual risks that will be calculated accordingly. to the probability of impact and frequency considering factors such as processes, people, external events, systems that generate economic losses to the company, establishing a way to develop matrices that allow a correct recognition and quantification of the same and achieve a correct establishment of policies for the company studied. The main objective of this research was to design controls based on the analysis of operational risks. For this, the methodology used is of an applied type. Using a technique of documentary analysis and interviews, obtaining relevant data for the company. The review scheme consists first of describing the problem presented by various authors as from the same company. Then, it covers the compilation of a literature review, which describes projects carried out and the theoretical basis to be used. Consequently, the results and proposals are developed, presenting summary tables and risk maps; obtaining results that will allow us to improve actions regarding the risks detected.

Keywords: Operational risk, economic management, controls, operational risk, risk, systems and controls.

I. Introducción

En los últimos años el ámbito operativo, reglamentario y empresarial ha ido cambiando de forma paulatina, propiciando que el mercado actual requiera entidades con un mayor control en sus riesgos operativos y optimizar recursos u estrategias que permitan conseguir la transparencia y eficacia en su gestión económica (Vega,2016), Sin embargo (Price waterhouse Coopers, 2018) indicó que el 35% de las entidades aún siguen sin evidenciar una estructura formal respecto al control y gestión de sus riesgos, por lo tanto, no dispone de todos los niveles necesarios para ejercer acciones y tomar las decisiones más precisas, así como Vilorio (2015) indica que el control interno es el medio idóneo debido a que permitirá trabajar en forma conjunta los riesgos y optimizar controles necesarios que posibiliten de forma integral determinar la gravedad de los mismos. Sin embargo, Cortes (2019) argumenta que la mayoría de las PYMES no han desarrollado un control interno eficiente, acrecentando el riesgo futuro de la empresa acarreado consigo cuestiones de insuficiencia, ineficacia, burocracias administrativas, carencia de controles, e irregularidades (fraudes) que genera vulnerabilidades y pérdidas económicas en su estructura.

En el Perú, Sánchez (2015) asevera que la falta de una correcta gestión de riesgos operativos aumenta las deficiencias que se presentan en las organizaciones, esto sumado con la falta de estrategias, pérdidas contables que genera que no se logren los objetivos propuestos y planificados en las fechas establecidas, Mayta (2018) aduce que una administración integral de riesgos contribuye de manera directa y significativa en la capacidad de control de los riesgos operativos y poder evitar que se acrecientan resultados negativos futuros en las entidades, una herramienta necesaria para poder determinar dichas contingencias son las matrices ya que Lizarzaburu, Barriga, Burneo, & Noriega, E. (2019) refiere que una correcta elaboración de estas permitirá identificar los agentes relacionados a los riesgos y poder con ello elaborar un plan de contingencia necesario que ayude mejorar la gestión de una forma adecuada y concreta.

El problema principal de Distribuciones Generales EIRL ubicado en el distrito de José Leonardo Ortiz (JLO) – Chiclayo radica en las pérdidas recurrentes de ingresos que se han ido evidenciando en los últimos 2 años (2019 y 2020) a comparación de los años anteriores, esas pérdidas recurrentes son generadas por las deficiencias de sus controles operativos que originan peligro en su funcionamiento, a ello se le agrega desórdenes normativos, los lineamientos y propósitos no se hallan por escrito sino que se aplican de manera empírica; ausencia de un personal

que supervise los manejos de las áreas (supervisión realiza el mismo dueño), ausencia de un control interno eficiente, falta de políticas que sean reconocidos por todos los trabajadores de la entidad lo que afecta directamente a la empresa debido a que las deficiencias generan algún tipo de grado exponencial en la situación económica actual.

Se formuló la siguiente interrogante ¿Cómo es el diseño de controles basados en el análisis de riesgos operativos en la empresa distribuciones generales EIRL 2019-2020?; la investigación se justifica por la importancia que se tiene a raíz de analizar las principales teorías abordadas, tales como las referidas a control y riesgos operativos significando un aporte considerable para futuros trabajos. En lo metodológico, se desarrolló un análisis de acciones y políticas a través de la aplicación de matrices de riesgos para fortalecer la información presentada en los resultados, mientras que respecto a la justificación práctica se logró como producto un correcto procesamiento de la información de las áreas evaluadas, así como se planteó una propuesta de acciones y políticas para el diseño de controles de los riesgos detectados.

Los beneficiarios son los comercios de abarrotes, u otro tipo de sociedades que busquen implementar algún sistema de control basados en riesgos. El objetivo general diseñar controles basados en el análisis de riesgos operativos en Distribuciones Generales EIRL 2019-2020 y como objetivos específicos: explicar el diagnóstico administrativo en la empresa, evaluar la situación económica de los años 2019-2020, aplicar matrices de riesgos a los subprocesos de las áreas operativas y elaborar acciones y/o políticas para el diseño de controles de los riesgos detectados. Se planteó como hipótesis que el diseño de controles basados en el análisis de riesgos operativos en Distribuciones Generales EIRL es necesaria.

La investigación está estructurada de la siguiente forma: en el capítulo I se desarrolla la introducción, capítulo II marco teórico(antecedentes y bases teóricas), capítulo III metodología (tipo y nivel de investigación, diseño, población y muestra, operacionalización, técnicas e instrumentos, procedimientos, plan de procesamiento de datos, matriz de consistencia, consideraciones éticas), en el capítulo IV se ubican los resultados, en el capítulo V las discusiones, en el capítulo VI conclusiones, capítulo VII recomendaciones, en el capítulo VIII lista de referencias y por último en el capítulo IX se encuentran los Anexos del estudio.

II. Revisión de literatura

2.1.- Antecedentes

Rodríguez & Urbina (2016) en su investigación tuvo como objetivo principal plantear un diseño de sistema de control interno para mejorar los procesos operativos en la empresa A & B Representaciones SRL, el tipo de investigación es descriptivo no experimental, presenta un enfoque cualitativo, las técnicas utilizadas son la encuesta y entrevista, llegaron a concluir que A y B muestran altos puntos críticos esto debido a que no cuenta con un organigrama establecido y definido, así como políticas o procedimientos que favorezcan la mejora de sus procesos, limitando así las facultades y realizándose una toma de decisiones inapropiada generando pérdidas a la empresa en su parte operativa. El análisis de los riesgos realizado permitió identificar las áreas críticas, detectándose muchas falencias y vacíos en sus operaciones, ello conlleva a evaluar la importancia de un sistema de control que permita estimar los riesgos que se presentan y poder así mitigarlos.

Ávila & López (2019) en su investigación tuvo como objetivo principal determinar el impacto del control interno de inventarios basado en el modelo COSO ERM 2017 y elaborar procedimientos para mejorar la rentabilidad, el tipo de investigación es mixta, presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo, el nivel es descriptivo no experimental, las técnicas utilizadas son la encuesta y entrevista, llegaron a concluir que la falta de implementación de un control interno basado en el COSO ERM en las empresas de tejido genera una carencia de gestión eficiente provocando pérdidas cuyos estados financieros no se muestran de manera confiable, así como también se reveló que estas MYPES no tienen o presentan una matriz de riesgo que enfoque, reconozca y cuantifique las debilidades como mecanismo de control y seguimiento, perjudicando la gestión de su demanda y recursos.

Carrillo (2016) en su investigación tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión considerando la metodología COSO ERM aplicado a la Empresa INTEGRAL SOLUTION S.A, el tipo de investigación es descriptivo no experimental, presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo, las técnicas utilizadas es cuestionario y flujo con documentación de soporte. Llegó a concluir que INTEGRAL SOLUTION no tenía un direccionamiento estratégico de sus: objetivos,

valores corporativos esto sumando la inexistencia de matrices de seguimientos y estimación de la planificación estratégica, operativo que como producto no permitía tener datos e información acertados y correctos para la toma de decisiones, de esto al realizarse la matriz de los riesgos en esta investigación se pudo observar las deficiencias en ciertas áreas y cuáles eran los riesgos y los planes operativos estratégicos que ayudará a la empresa evaluada a poder mejorar su situación económica actual que presenta.

Sarango (2015) en su investigación tuvo como objetivo principal elaborar una matriz de riesgo operativo con información histórica de los principales hechos generadores de pérdidas, el tipo de investigación es descriptivo no experimental, presenta un enfoque cualitativo, las técnicas utilizadas es la encuesta y entrevista, , llegó a concluir que la falta de establecer y priorizar eventos o sucesos de riesgos operativos en los procesos es debido a la ausencia de controles, ello genera debilidad en el manejo de los riesgos a largo plazo, vacíos en los planes de acción y afecta a los estados financieros, principalmente al de resultados.

Sánchez (2015) en su investigación tuvo como objetivo principal determinar el nivel de desarrollo de un Sistema de Control Interno aplicando la metodología COSO ERM, El tipo de investigación es descriptivo no experimental, presenta un enfoque cualitativo y es de nivel inductivo y deductivo, correlacional/explicativo, las técnicas utilizadas es la encuesta y entrevista. Se , llegó a concluir que el uso de una apropiada metodología de riesgos, permite evaluar objetivamente los controles que posee la empresa estudiada respecto a los riesgos hallados, obteniendo como resultado una evaluación necesaria, con el objetivo de mejorar la eficiencia - eficacia en el empleo de los recursos y objetivos de la entidad, lo que permitió tener visiblemente reconocidos los riesgos que posee cada área- procesos y los planes de control - acciones que se tienen que desarrollar y aplicar.

Montaña (2015) en su investigación tuvo como objetivo principal plantear un sistema de gestión de riesgos para la Cámara de Comercio, el tipo de investigación es descriptiva no experimental, presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo, las técnicas utilizadas es la entrevista. Llegó a concluir que administración de riesgos permite identificar y poder analizar aquellas contingencias a los que se halla expuesta la Cámara de Comercio, así como el análisis permitió la

valoración de los controles actuales para darles revisión, monitoreo y seguimiento brindando con ello un grado de certeza y confianza para el logro de los objetivos proyectados de la entidad.

Morón, Reyes & Urbina (2015) en su investigación tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión basado en Riesgos en la empresa R.C. AGELVIS C.A en la ciudad de Venezuela, el tipo de investigación es descriptivo no experimental, presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo, las técnicas utilizadas es cuestionario y entrevista, llegaron a concluir que la gestión de Riesgos es un desarrollo organizado de modo sistemático en donde se puede reconocer, determinar, calcular y detallar aquellas debilidades y amenazas que perjudican el éxito de sus propósitos. En el caso específico de R.C. AGELVIS, C.A, al efectuar un bosquejo fundamentado en riesgos se puede probar que su control interno podría prosperar, también se llegó a los resultados que AGELVIS tiene resultados favorables, pero el diseño de un modelo de gestión basado en riesgos les favorece a tener mejorar bases para poder obtener más ganancias futuras, así como poder determinar las áreas que poseen algún tipo de deficiencias.

Rivera, Forero & Cantillo (2018) en su investigación tuvo como objetivo principal proponer lineamientos para el desarrollo de un sistema de control interno administrativo y contable, basado en modelo COSO, para la empresa SAMARCOL S.A.S, El tipo de investigación es analítica, presenta un enfoque cualitativo, las técnicas utilizadas es cuestionario, concluyeron que SAMARCOL necesitaba de un sistema de control debido a que no se identificaban las áreas críticas ni los controles necesarios, por tanto, la importancia de la aplicación de las matrices de riesgos en una empresa es significativa pues mientras más profunda y objetiva mayor es la identificación de los riesgos que esta posee y de ello se tomarán las acciones más pertinentes y necesarias en la empresa.

Catuche & Benavides (2017) en su investigación tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta de un sistema de control interno para la sociedad Logística, el tipo de investigación es descriptiva aplicada, las técnicas utilizadas es observación, entrevista y análisis documental. Llegaron a concluir que logística SAS presenta un área de control de calidad con muchas falencias y riesgos debido a que los controles establecidos no son los adecuados, a ello se le suma que el direccionamiento estratégico presenta dificultades respecto a su rotación de cartera y esto afecta la liquidez y solvencia de la empresa.

2.2.- Bases teóricas

2.2.1. Gestión de riesgo operativo

De acuerdo a Estupiñán (2006) indica que la gestión del riesgo operativo es un procedimiento organizado, coherente y estructurado puesto en funcionamiento en la entidad y sus áreas específicamente para poder así reconocer, estimar, determinar y reportar oportunidades y amenazas que impacten en el poder conseguir el éxito de sus metas y objetivos. Así como este riesgo operativo es proyectado para poder reconocer los sucesos importantes que pueden perjudicar a la empresa, para proporcionar certeza razonable y ecuánime en el nexo de los objetivos y finalidades de la empresa u organismo. Estas variables comprenden las fuentes de riesgos operativos, gestión de riesgos operativos y la matriz de riesgos operacionales.

Rosero (2014) indica que riesgo es aquel indicador que no concede la obtención y cumplimiento de objetivos y refiere a los activos de una entidad a partir de una debilidad no identificada en un concreto procedimiento que se indica como posibilidad de agudeza que pueda suscitar pérdidas futuras. De ello la contingencia resulta de la exposición de determinados puntos presentando carencias o deficiencias y esto produce una duda e incertidumbre que puede provenir de factores externos y/o internos.

Hernández (2017) en la guía de Auditoria y riesgo operativo indica que el riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así como tampoco se toman en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos externos extremos.

2.1.1.1. Fuente de riesgo operativo

Ernst & Young (2010) indica que los riesgos operativos surgen de los sistemas, procesos, de la cadena de valor general y de la gente (cliente, proveedores, trabajadores)

de un negocio. Así mismo son aquellos riesgos vinculados de manera directa con la eficiencia y eficacia de las acciones, englobando finalidades en relación con el desempeño y la rentabilidad, así como también se considera como aquella probabilidad de pérdidas debido a procedimientos inapropiados, deficiencias en el personal, de la tecnología de información, o situaciones externas. Considerando sus puntos más importantes de su libro se encuentran los principios, estrategias y definición de objetivos, desempeño, análisis y revisión y en un contexto más alineado se encuentran:

2.1.1.1.1. Personas

Probabilidad de pérdidas económicas coligadas con negligencia, error humano, perjuicio, estafa, malversación, estancamientos, apropiación de información importante, ambiente laboral contraproducente e inadecuadas relaciones interpersonales, carencia de determinaciones transparentes en los términos y plazos de contratar personal, entre muchos más factores que influyen y adicionalmente se incorporarán pérdidas relacionadas con escasez de trabajadores o personal con capacidades impropias u formación de prácticas débiles e inadecuadas y/o procesos de contratación.

2.2.1.1.2. Procesos internos

Probabilidad de pérdidas económicas vinculadas directamente con el boceto inadecuado de los procedimientos críticos, o con políticas y métodos inapropiados o supuestos que den como resultado un crecimiento insuficiente de servicios y operaciones o la suspensión de los mismos. En este sentido, se puede estimarse las contingencias y los riesgos ligados a los errores en los modelos empleados, los fallos en las transacciones, y una inadecuada estimación de convenios o el problema en los resultados, servicios y operaciones, las equivocaciones en la información contable, así como la impropia nivelación, los escasos recursos para la capacidad de las operaciones, la incorrecta consideración de documentación de transacciones.

2.2.1.1.3. Tecnología

Probabilidad de pérdidas económicas originadas por el uso inapropiado de sistemas de información y tecnologías vinculadas que pueden perjudicar los servicios y operaciones

que efectúan las empresas. Las empresas pueden tener en cuenta incorporar en ésta área, los riesgos producidos por errores en la continuidad y seguridad operativa de los sistemas TIC, o fallas que éstas presenten respecto a su compatibilidad, problemas respecto a la condición de calidad en la información obtenida, inoportuna inversión en la tecnología requerida y errores para ordenar las TIC con las estrategias que tienen previstos las empresas, así también dentro de este punto se consideran las fallas o detención de los sistemas.

2.2.1.1.4. Eventos externos

Probabilidad de pérdidas obtenidas de acontecimientos distintos a la inspección y dominio en la entidad que permitan modificar el desarrollo y avance de sus actividades, perjudicando los procedimientos internos, la tecnología y al personal mismo que labora en dicha entidad. Otras causas son con respecto a los riesgos que implican posibilidades o circunstancias legales, así como los errores que se puedan cometer respecto a los servicios públicos, la ocurrencia de algún desastre natural, atentados de cualquier índole que afecta a la persona y acciones delictivas. Otros riesgos relacionados con eventos externos incorporan: el diligente paso de cambio en las regulaciones y leyes que tiene un país, así como el riesgo político que pueda existir por problemas políticos y económicos anexado a ello.

2.2.1.1. Gestión de riesgo operativo

Storkey (2011) menciona que: la gestión de los riesgos operacionales abarca una variedad de peligros desde pérdidas de personal, incumplimiento en la liquidación de los pagos, hasta robos o fallas en los sistemas, abarca también una gran cantidad de puntos a tratar en la parte operativa de la empresa ya que cubre casi todos los puntos importantes a excepción de los riesgos de mercado, liquidez y crédito. Las tácticas y políticas de la gestión de riesgo operativo deberían de comprender subunidades aplicadas por riesgos específicos. Esta gestión del riesgo consta de 4 pasos: la identificación, evaluación, medición y monitoreo o control.

2.2.1.1.1. Identificación

El reconocimiento estima tanto factores internos (propiamente de la empresa: objetivos, metas) como externos (metas estratégicas, leyes y reglamentos estipulados, los proveedores y factores del Mercado) que pueden perjudicar directamente el éxito de los

objetivos institucionales de la entidad. Esto permite que los riesgos pueden ser reconocidos, identificados y aplicados.

2.2.1.1.2. Evaluación

Para todos los riesgos operativos tangibles que se han reconocidos, la empresa tiene que determinar si usa recursos y técnicas adecuadas de mitigación y/o control de los riesgos o responsabilizarse por ello. Se evalúan el personal, infraestructura, tecnología y procesos como factores internos. Para aquellos riesgos que no pueden ser contrastados se determina si estos riesgos disminuyen el grado de acción del negocio. Todos los riesgos tangibles deberían ser evaluados por expectativa y probabilidad de impacto u ocurrencia a la evaluación de la inseguridad del negocio ante el riesgo. Los riesgos pueden ser reconocidos, aplicados y disminuidos o eludidos de una manera compacta con la táctica y el apetito al riesgo operacional.

2.2.1.1.3. Medición

La medición se da en respuesta al riesgo y actividades de control encontrados en una empresa. Los negocios deberían evaluar el riesgo inherente en sus funciones, áreas y espacios específicos o cúmulo de labores, empleando procedimientos específicos justificado en estudios de expertos, métodos cuantitativos que evalúan el condicional de pérdidas operativas a un grado de seguridad y determinación dado o un acoplamiento de ambos, un tratamiento objetivo de monitorear todas las áreas es fundamental para una diligencia correcta del riesgo operativo.

2.3.1.1. Matriz de riesgo operacional

según Wolinsky (2003: 110) menciona que la matriz de riesgos “es un elemento que permite determinar y calcular los riesgos mermando el grado de subjetividad al momento de su estimación, siempre y cuando la asignación y parametrización de los indicadores esté debidamente sustentada”. Se realiza esta matriz como herramienta elemental de evaluación, diagnóstico y análisis del grado que presenta respecto a la gravedad estimada de los mismos, en términos de Alto, Medio, moderado o muy bajo, para de ello poder elaborar acciones o políticas y en consecuencia diseñar controles internos que faculten minimizar y/o suprimirlos.

La matriz de riesgos operacional es una etapa fundamental en la estimación económica y operativa ya que se trata de un planteamiento exacto y documentado en todos los niveles de desarrollo de los hechos examinados, lo que requiere información de todas las áreas de interés, internas y externas, Además, una matriz de riesgo será relevante para el logro de los objetivos, por lo que el desarrollar una metodología que permita establecer y estandarizar la gestión de éstos repercutirá positivamente en el desempeño de la entidad.

2.3.1.1.1. Probabilidad de Ocurrencia de los riesgos detectados

Tomando de base la matriz de riesgo operacionales se analizará la Probabilidad o frecuencia de ocurrencia de los riesgos detectados en la empresa de acuerdo a un grado de gravedad que estos riesgos puedan suscitar: Hernández (2017) en la guía de Auditoria y riesgos se evaluarán el grado de ocurrencia mediante 5 puntuaciones.

La frecuencia u ocurrencia del riesgo hace referencia también a la identificación de aquellos riesgos que perjudican directamente al logro de los objetivos y se examina y detalla cómo deben ser ejecutados. Leiva, Herrera, & Vilcapoma, (2014) indica que el éxito de los objetivos y metas se encuentran dentro de algunos de los principios que son aplicados en la empresa, unidad actuante, unidad de procedimientos, así como los niveles prácticos y eficaces. Es allí donde se examina y compara los factores de riesgo internos, externos y su impacto en el éxito de los objetivos propuestos por la empresa, así también se integran mecanismos efectivos de estimación y tasación de riesgos para administrarlos oportunamente.

2.3.1.1.2. Frecuencia de riesgos que afectan los objetivos estratégicos

Se trata de aquellos objetivos estratégicos que tienen relación directa con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad. Impulsando los riesgos en términos de desempeño se apoya en el reajuste del marco que deja esclarecido cómo una gestión de riesgos puede reconsiderar la controversia en términos de erigir objetivos de desempeño (Los riesgos que puedan perjudicar a la obtención de las tácticas y las metas de la entidad se precisa que deben de ser reconocidos y estimados. Así también los riesgos deben ser priorizados por la exigencia en el entorno de la formación al riesgo) y definir variaciones admisibles en el cumplimiento.

Esto hace más evidente que el riesgo y la gestión del riesgo son esenciales en la toma de decisiones de una empresa y no apartado de este.

El marco interpreta el lenguaje equilibrado de riesgos en un estilo dirigido en la empresa, impulsando mayores coloquios vinculados con el riesgo a través de toda la entidad y encaminados a una formación de prevención de riesgos. Como producto, a través del replanteo que admite a las entidades a considerar más valoración en los esfuerzos de mitigar los riesgos operativos que se encuentre en las distintas áreas de dicha entidad.

2.3.1.1.3. Impacto de los riesgos identificados

Tomando de base la matriz de riesgo operacionales se analizará el impacto que generan los riesgos detectados en la empresa de acuerdo al grado de gravedad que estos riesgos puedan presentar: Según Hernández (2017) en la guía de Auditoria y riesgos se evaluarán el grado de impacto mediante 5 puntuaciones que se detallarán más adelante.

NIVEL	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		MAGNITUD DE IMPACTO			
	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	ECONÓMICO	PROCESO	REPUTACIONAL
1	RARO	Los eventos expuestos es maximo 1 en el año.	INSIGNIFICANTE	Pérdida <=1 del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso <=2 días.	Al interior del proceso
2	POCO PROBABLE	Los eventos expuestos es entre 2 y 5 en el año.	MENOR	Pérdida 1.01% y 3% del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso entre 3 a 8 días.	A nivel de la empresa.
3	POSIBLE	Los eventos expuestos es entre 6 y 10 año.	MODERADA	Pérdida entre el 3.01% y 6% del patrimonio.	Reproceso o interrupción del proceso expuestos 9 a 16 días.	A nivel de la asociación
4	PROBABLE	Los eventos expuestos es entre 11 y 20 al año.	MAYOR	Pérdida entre el 6% y 10% del patrimonio.	Reproceso o interrupción del proceso expuestos 17 a 24 días.	a nivel del cliente
5	CASI CON CERTEZA	Los eventos expuestos es 21 o más en el año.	CATASTRÓFICA	Pérdida 10.1% del patrimonio.	Reproceso o interrupción del proceso superior a 24 días.	Medios de comunicación.

TABLA 1 Ocurrencia e Impacto del riesgo.

FUENTE: Guía de Auditoria y Riesgos.

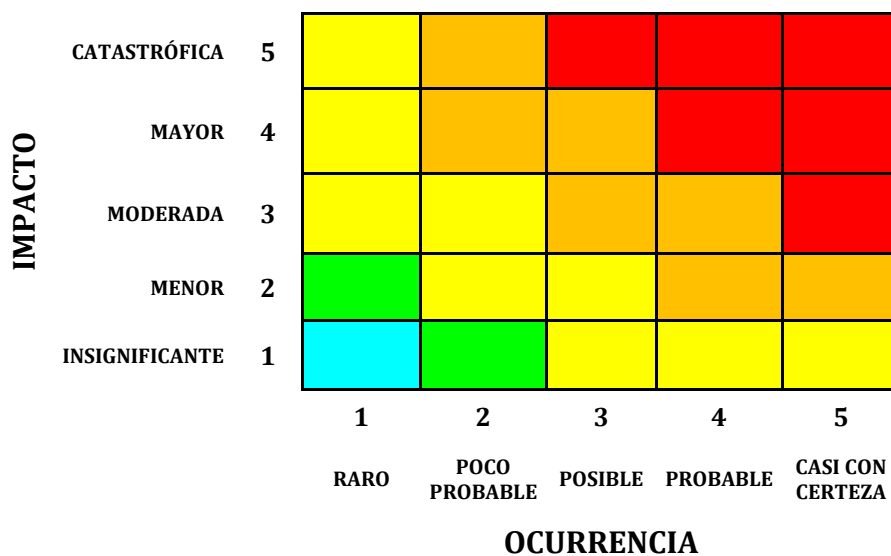


ILUSTRACIÓN 1: MAPA SEMÁNTICO DE OCURRENCIA / IMPACTO

2.3.1.1.4. Nivel de exposición de los riesgos Operativos en el mapa de Riesgos

Tomando de base la matriz de riesgo operacionales se analizará el nivel de exposición que generan los riesgos detectados en la empresa de acuerdo al grado de gravedad que estos riesgos puedan ocasionar en la Empresa: Según Rodríguez, Piñeiros & Llanos (2013) se evaluarán el grado de impacto mediante 5 niveles los cuales se detallan a continuación:

NIVEL	NIVEL DE EXPOSICIÓN		
	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	
1	INSIGNIFICANTE	Administrar mediante procedimientos de rutina.	<4
2	BAJO	Revisión de la aplicación de procedimientos de rutina.	>=4 y <=7
3-6	MODERADO	Debe especificarse responsabilidad Gerencial.	>7 y <=14
7-12	ALTO	Necesita atención de la alta gerencia.	>14 y <=20
13-25	EXTREMO	Requiere acción inmediata.	>20

TABLA 2 Nivel de exposición del riesgo.

2.2.2. Control

Serrano, Señalín, Vega & Herrera (2007) la palabra control hace referencia a la comparación entre normas y criterios fijados contra la ejecución efectiva con el fin de estimar si van acorde o no. Esto resulta aplicable al contexto de los negocios en el que se hace esta constatación con el fin de identificar en qué punto no se aplica lo establecido y que puede constituirse como un riesgo. Petrascu y Attila (2013) indica que el control interno son todas las técnicas y políticas inventados con el propósito de proporcionar certeza lógica respecto a los objetivos de la entidad, adecuada identificación de errores y fraudes; y la importancia y relevancia que tienen los documentos contables con la finalidad de suministrar información en la gestión económica de la misma.

Sánchez (2015) señala como control interno, al diseño de la estructura, método y conjunto de procedimientos que se establecen en una empresa y están organizados en un todo para la obtención de objetivos tales como respaldar la obtención de información precisa, exacta y segura con origen en ella se toman las decisiones y proponen programas de acciones futuras. Por tanto, el sistema de control interno deberá de tener en cuenta como ínfimos aspectos tales como elementos y componentes.

2.2.2.1. Componentes

Según Vergara (2018) el control posee 5 componentes los que se detallan a continuación:

2.2.2.1.1. Ambiente de control interno

Hace referencia al ambiente o entorno de trabajo en donde el recurso humano es una de las piezas fundamentales para el logro de los objetivos tanto institucionales como personales, de ello radica la importancia de incentivar los valores éticos en el personal de trabajo pues ellos serán un punto clave para instruir, dirigir y vigilar los mecanismos de control que se puedan desarrollar en la empresa. A ello se le suma la alta dirección que será quien dirigirá al grupo de trabajo para el logro de los objetivos y quien tendrá que mostrar confianza, capacidad técnica para guiar al grupo de trabajadores y se involucren directamente en la toma de las medidas correctas para sustentar el entorno de control. Y por último tenemos a la Filosofía administrativa y estilo de operación en donde es fundamental

que se presente una idónea postura hacia los procesos de información que integran la entidad y la estructura organizativa.

2.2.2.1.2. Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo implica identificar, realizar un análisis y manejar los riesgos que se relacionan con la situación financiera presente y que directamente incurra en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, por ello es necesario el reconocimiento y gestión de los riesgos operativos (se relacionan con la eficiencia y efectividad de los procedimientos en la entidad), lo cual contiene la estimación continua de control y las dimensiones correctivas o mejoras necesarias y requeridas.

2.2.2.1.3. Actividad de Control Gerencial

Hace referencia a las acciones y políticas de control que desarrolla la gerencia para cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad. El control gerencial está determinado a dirigir, examinar y controlar los procedimientos y acciones de la entidad, así como la difusión de las obligaciones de los diferentes niveles, así como también vela por los desempeños organizacionales que implanten líneas claras de autoridad y responsabilidad.

2.2.2.1.4. Sistema de Información Contable

Este punto es uno de los principales, debido a que con la información contable obtenida se realizan los registros necesarios para poder procesar información que ayude en la toma de decisiones de la Empresa, así también la información contable revela cómo está la situación económica en la empresa y de ello los estados financieros, así como los informes son elaborados de una manera objetiva reflejando la realidad económica de la empresa en un plazo de tiempo establecido. Así también si la información contable no está bien elaborada afecta directamente a la parte operativa y económica de la empresa.

2.2.2.1.5. Monitoreo y supervisión de Funciones

Indica que todas las acciones deben ser examinadas siguiendo una ejecución de protocolos establecidos por la empresa y basados por la subordinación administrativas de la

dirección y de apoyo logístico, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, para proveer seguridad razonable en la relación con el logro del objetivo de la entidad, así como abarca 2 puntos importante como son los sistemas y procedimientos y recurso humano.

2.2.2.1.5.1. Sistema y procedimientos

Abarca la estructura organizativa y administrativa, acotando notoriamente los deberes, compromisos, el nivel de reconocimiento y correspondencia entre las áreas operativas y administrativas. Así como es un conjunto de modos para llevar una serie de recursos claves que registren resultados en términos de la gestión que presente la empresa.

2.2.2.1.5.2. Recursos humanos//personal

Basado en los trabajadores los cuales deben de poseer compromiso con la empresa, aptitudes, capacitación y experiencia requerida para cumplir con sus responsabilidades satisfactoriamente y buscando un fin de logro con los objetivos de la empresa.

2.2.3. Diagnóstico administrativo

Valdez (2003) indica que el diagnóstico administrativo permite reconocer las debilidades, fortalezas que posee sus distintas áreas, de tal forma que se diagnostique las causas de sus efectos y deficiencias que las propician.

2.2.3.1. Proceso administrativo

Franklin (2001) citado por Fajardo López, (2014) hace alusión a que la determinación de los componentes significativos para el análisis de la entidad, se basa primordialmente por el proceso administrativo, referido a determinaciones estratégicas que consolidan de forma coherente y objetiva la esencia de cada periodo y son el punto de inicio para abordar la estructura en todos sus procesos, niveles, entorno, funciones. Koontz y Weihrich (2004) manifiestan que el proceso administrativo abarca las etapas de organización, planeación, integración, dirección y control para lograr los objetivos y metas proyectadas en un ambiente designado y tiempo determinado.

2.2.3.1.1. Planeación

Hace referencia a la parte organizacional pues implica poder determinar las metas, finalidades, propósitos y los medios necesarios para lograrlos. De acuerdo a Schermerhorn (2010), la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué debe hacerse para lograrlos y Hellriegel, Jeckson y Slocum (2009) citado por Fajardo López, (2014) consideran que la planeación contribuye a 4 elementos centrales y significativos estos son: metas estrategias, asignación de los recursos, misión, visión y fijar objetivos de desempeño que impulsen al logro de las metas a corto, mediano y largo plazo abordando tipos de planeación tanto estratégica, táctica y operativas.

Thompson y Strickland (2004) indica que las estrategias son puntos de acción que generan alternativas, en el proceso de planeación, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas y las políticas son guías para orientar la acción de la empresa.

2.2.3.1.2. Organización

Hellriegel, Jeckson y Slocum (2009) citado por Fajardo López, (2014) mencionan que el proceso que se emplea para establecer relaciones y designar cargos se llama diseño organizacional, ello contempla las decisiones y acciones que se forman para dar como resultado la estructura organizativa de una entidad. Franklin (2001) citado por Fajardo López, (2014) indica que el término organización contempla diseñar, estructurar y planificar el funcionamiento, evaluando puntos de personal, recursos humanos, normativas, objetivos estratégicos, visión, misión, organigrama, etc.

2.2.3.1.3. Control

Es una parte fundamental debido a que esta etapa permite evaluar la planeación y organización establecidas anteriormente, de ello estimar si se adecua a la realidad organizacional, los niveles de cumplimiento respecto a las funciones básicas, acciones determinantes y adicionales que se ejecutan. Franklin (2001), menciona que la finalidad estratégica de la etapa es el sondeo del progreso de los factores que constituyen, estos son: procesos, sistemas, áreas de aplicación, herramientas y calidad, así como velar por el cumplimiento del desempeño que realizan los trabajadores, controles operativos respecto a

las áreas establecidas, seguros, exposición ante el fraude, interrupciones en los negocios, sistemas de controles, tipo de tecnología empleada, robos, etc.

2.2.3.1.4. Dirección

Para Mercado (2001) citado por Fajardo López, (2014) dirección es delegar y administrar el trabajo realizado en un equipo, así como dirigir con autoridad y establecer canales de comunicación necesarios a través de los cuales se ejecute y control los resultados obtenidos, y se supervise constantemente en forma simultánea el ejercicio de la autoridad y ejecución de las funciones y órdenes, Franklin (2001), alega que la finalidad de esta etapa es tomar las decisiones adecuadas y oportunas para guiar a la organización estableciendo puntos como: Liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo.

2.1.4. Situación Económica

Para Sala (2016) la situación económica se refiere al buen funcionamiento de la entidad, en donde es el resultado de la gestión operativa, comercial y administrativa que se interpreta en la utilidad operativa, además de ello se refiere a la capacidad de elaborar y mantener ganancias en un tiempo determinado. Amez, M. (2002) menciona que los datos necesarios para efectuar el análisis de la situación económica se extraen, básicamente, del Estado de Ganancias y Pérdidas presentado por la empresa y respecto a los ratios se refiere al conjunto de bienes que conforman parte del patrimonio (rentabilidad).

A. ANÁLISIS VERTICAL

Técnica básica y fácil de realizar en la cual se toma un estado financiero con el propósito de comparar y relacionar cada cifra con una premisa base que se halla dentro del mismo estado.

B. ANÁLISIS HORIZONTAL

Herramienta que permite poder realizar una revisión detallada tanto de las cuentas individuales como de los totales que se presenten en los estados financieros realizando una comparativa entre uno u otro periodo o periodo correspondiente a una misma clase y a periodos consecutivos o iguales.

2.1.4.1. Estados Financieros

Los estados financieros se definen como síntesis esquemáticas que abarca rubros, cifras, cuentas, reflejando hechos contabilizados en un periodo establecido, esta información está basada bajo los principios de contabilidad generalmente aceptados y reflejan la situación de la empresa, los resultados de las operaciones realizadas y es necesaria para la toma de decisiones financieras, pues proporcionan datos necesarios y exactos para tener un esquema económico vigente que sea el soporte de decisiones objetivas, claras, concretas que beneficien a la empresa. La finalidad es suministrar información de la situación económica.

2.1.4.1.1. Estados

2.1.4.1.1.1. Estado de Resultados Integrales

Es el documento de mayor importancia pues permite evaluar la gestión operacional de la entidad y sirve de base para la toma de decisiones, en este estado se anexan todas las operaciones correspondientes a los ingresos o gastos incurridos por la empresa en un periodo establecido, obteniendo con ellos el resultado de ganancia o pérdida, para elaborar este estado debe de utilizarse el principio de causa para todos aquellos costos y gastos pues deben ser reconocidos cuando se hayan efectuado a fin de conseguir un resultado exacto y justo. Según Amez (2002) Son los estados de resultados brindan la información necesaria para efectuar el análisis de la situación económica. Una empresa que no genere resultados positivos en una magnitud razonable, aunque refleje una adecuada situación patrimonial y financiera, representa un notable incremento del riesgo.

III. Materiales y métodos

3.1.- Tipo y nivel de la investigación

El tipo de investigación es mixta, debido a que se presentó un enfoque cualitativo y cuantitativo, cualitativo porque utilicé técnicas de entrevista, recolección de datos, encuesta y cuantitativo porque de acuerdo a los resultados obtenidos de las matrices de los riesgos he cuantificado mediante indicadores de frecuencia, ocurrencia, impacto, el riesgo presentado. El nivel es descriptivo porque se emplea información del marco integrado de controles y gestión operativa para corroborar la realidad económica, operacional y mediante los resultados obtenidos certificar la hipótesis propuesta.

Además, esta investigación es aplicada en razón que para su desarrollo se evaluaron las áreas de gerencia y logística para obtener los resultados más significativos de los riesgos y el nivel de exposición que presentan.

3.2.- Diseño de la investigación

La investigación tuvo un diseño no experimental debido a que no se desarrolló una manipulación voluntaria o premeditada de las variables al momento de la recopilación de información.

3.3.- Población y muestra

La población fue la empresa Distribuciones Generales EIRL, la muestra son las áreas que tiene la empresa y en referencia al muestreo este trabajo de investigación no presenta.

3.4.- Criterios de selección

La selección de la muestra se realizó de acuerdo al beneficio requerido para la tesis, puesto que se evaluaron las 2 áreas que actualmente tiene la empresa para la respectiva aplicación del estudio.

3.5.- FIGURA 1 operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
RIESGOS OPERATIVOS (VARIABLE INDEPENDIENTE)	Es un procedimiento organizado, coherente y estructurado puesto en funcionamiento en la entidad y sus áreas específicamente para poder así reconocer, estimar, determinar y reportar oportunidades y amenazas que impacten en el poder conseguir el éxito de sus metas y objetivos. Estupiñán (2006)	Comprende las fuentes de riesgo operativo, la gestión de Riesgo operativo y otro Tipo de riesgos	FUENTE DE RIESGO OPERATIVO	Personas Procesos internos Tecnología Eventos Externos
			GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO	Identificación Evaluación Medición
			MATRIZ DE RIESGO OPERACIONAL	Probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados. Frecuencia de riesgos que afectan los objetivos estratégicos: Impacto de los riesgos identificados. Nivel de exposición de los riesgos operativos.
CONTROL (VARIABLE DEPENDIENTE)	Hace referencia a la comparación entre normas y criterios. Fijados contra la Ejecución efectiva con el fin de estimar si van acorde o no. Esto resulta aplicable al contexto de los negocios en el que se hace esta constatación con el fin de identificar en qué punto no se aplica lo establecido y que puede constituirse como un riesgo. (Serrano, Señalín, Vega y Herrera,2006)	Comprende los componentes del control Interno	COMPONENTES	Ambiente de control Evaluación de riesgos Actividades de Control gerencial Sistema de información Monitoreo o supervisión de funciones.
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	Permite reconocer las debilidades, fortalezas que posee sus distintas áreas, de tal forma que se diagnostique las causas de sus efectos y deficiencias que las propician. Valdez (2003)	Comprende el proceso Administrativo	PROCESO ADMINISTRATIVO	Planeación Organización Control Dirección
SITUACIÓN ECONÓMICA	Referido al buen funcionamiento de la entidad, en donde es el resultado de la gestión operativa, comercial y administrativa que se interpreta en la utilidad operativa Sala (2016)	Comprende la rentabilidad	RENTABILIDAD	Estado de resultados Integrales. Ratios de rentabilidad

3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas empleadas para la recopilación de información fue la entrevista y el análisis documental y sus instrumentos correspondientes fueron la guía de entrevista y fichas de análisis documental:

- Entrevista: fue estructurada según las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, control y dirección) el cual consta de 27 preguntas realizadas al Gerente general y 19 preguntas realizadas al Administrador.
- Análisis documental facultó obtener información para el segundo y tercer objetivo debido a que mediante este instrumento se permitió analizar los estados financieros para obtener información económica de los 2 años estudiados y respecto al tercer objetivo permitió elaborar hojas de hallazgos de las contingencias operacionales a través de las matrices de riesgos elaboradas de acuerdo a los componentes de control y riesgos establecidos en la base teórica del presente estudio.
- Encuesta: fue estructurada según los lineamientos de los riesgos operativos considerando (Fraude interno, Interrupciones por caída de programas informáticos., errores en ingreso de datos, pérdida de información, seguros, etc.) y fueron realizadas a las áreas de la empresa.

3.7.- Procedimientos

Respecto al primer objetivo específico se explicó el diagnóstico administrativo de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL, para ello fue necesario realizar una entrevista al gerente general y al administrador para obtener información respecto a todo el proceso administrativo.

Respecto al segundo objetivo específico en donde se evaluó la situación económica de la empresa Distribuciones Generales EIRL, la información obtenida fue a través del

análisis documental del estado de resultados pues con ello se realizó un análisis horizontal, vertical y cálculos de ratios de rentabilidad de los 2 años estudiados (2019-2020).

Respecto al tercer objetivo específico, se aplicó matrices de riesgos a los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL, realizándose encuestas tanto para las áreas de gerencia y logística, se desarrollaron puntos de riesgos operativos que permitieron obtener información relevante en la investigación y con ello se cuantificó el nivel de exposición, impacto y grado de ocurrencia para con ello realizar un borrador de acciones y políticas de controles para mitigar los riesgos detectados.

3.8.- Plan de procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron estructurados y consignados de manera que permitieron facilitar su procesamiento. Este proceso estuvo en función de los objetivos desarrollados donde se utilizaron tablas para poder vaciar la información recopilada acompañada de análisis, estados financieros, matrices de riesgos y hojas de hallazgos para elaborar los controles pertinentes.

Para el registro estructurado de la información se utilizó Microsoft Excel para los cálculos del análisis de los estados financieros, así como también fue necesario para realizar las matrices de riesgos, gráficos de frecuencia e impacto, cálculos respecto a los riesgos detectados y la hoja de hallazgos de los resultados obtenidos.

3.9.- FIGURA 2 Matriz de consistencia

DISEÑO DE CONTROLES BASADOS EN EL ANÁLISIS DE RIESGOS OPERATIVOS EN DISTRIBUCIONES GENERALES EIRL 2019-2020					
PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS	VARIABLES
¿Cómo es el diseño de controles basados en el análisis de riesgos operativos en la empresa distribuciones generales EIRL 2019-2020	ANTECEDENTES	Esta investigación servirá de herramienta para poder evaluar las carencias y deficiencias que presenta cada área de la Empresa identificando mediante una matriz de riesgos el diagnóstico, evaluación y cuantificación de los riesgos encontrados, brindando con ello acciones y propuestas para poder mitigar los riesgos presentes y prevenir algún riesgo futuro, así como también este trabajo aporta el poder minimizar el impacto de las consecuencias que traerán estos riesgos a la empresa.	Diseñar controles basados en el análisis de riesgos operativos en la Empresa DISTRIBUCIONES GENERALES EIRL 2019-2020	El diseño de controles basados en el análisis de riesgos operativos en Distribuciones Generales EIRL es necesaria.	Independiente: 1. Riesgo Operativo Dependiente: 2. Control
	BASES TEÓRICAS		OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
	GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO		1. Explicar el diagnóstico administrativo de la Empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL.	POBLACIÓN Empresa Distribuciones Generales EIRL MUESTRA Las áreas operativas de gerencia y logística que tiene la empresa.	TIPO: Enfoque mixto (Cualitativo y cuantitativo) y tipo aplicada
	MATRIZ DE RIESGO OPERACIONAL		2. Evaluar la situación económica de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL.		DISEÑO: Descriptivo no experimental.
COMPONENTES DE CONTROL	3. Aplicar matrices de riesgos a los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL.	TÉCNICAS: Entrevista Análisis documental Encuesta			
PROCESO ADMINISTRATIVO	SITUACIÓN ECONÓMICA	4. Elaborar acciones y políticas para el diseño de controles de los riesgos detectados.		INSTRUMENTOS Fichas de entrevista Fichas de análisis documental.	

3.10.- Consideraciones éticas

Se ha tomado en cuenta el principio de confidencialidad para la información correspondiente brindada por la empresa, a ello se indica que se ha reservado el nombre a solicitud del Gerente.

La presente investigación es original, la cual ha sido elaborada aplicando conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera estudiada, esta información fue brindada por el Gerente general Alejandrino para fines netamente académicos.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Explicación del diagnóstico administrativo de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL

Es una empresa, inscrita en SUNARP como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, cuenta con personería jurídica, tributariamente está en el Régimen General, está obligada a realizar y presentar estados financieros (estado de resultados y situación financiera), y brinda todo tipo de comprobantes al momento de efectuar sus ventas. Está ubicada en el distrito de José Leonardo Ortiz (JLO) en la provincia de Chiclayo, siendo el único punto de venta. Esta empresa comercial está destinada a la compra y venta de abarrotes. Asimismo, actualmente se realiza la venta de 286 productos (pastas, detergentes, jabones, aceites, golosinas, postres, conservas, etc.) y las áreas establecidas son: el área de almacenamiento, área administrativa, gerencia y ventas.

Está segmentado para todo tipo de clientes y nivel socioeconómico. Entre ellos clientes mayoristas y minoristas. En mayoristas: personas naturales o empresas que compran para su propio negocio. En los minoristas: consumidores finales (familias, estudiantes, empresas, entre otros).

Los principales proveedores que actualmente tiene son: Molitalia, Alicorp, Química suiza, distribuidora comercial Álvarez, Sipán Distribuciones, comercializadora Callayuc y Lucky. A partir de la entrevista realizada al señor Alejandrino Gerente de la empresa.

De la entrevista realizada al gerente general y administrador se ha podido obtener el diagnóstico administrativo, el aporte de ellos es significativo, considerando las 4 etapas necesarias (planeación, organización, control y dirección) que se presentan.

A. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Basándome en la PLANEACIÓN la gerencia no tiene una metodología explícita, en donde se identifique el tipo de metodología que poseen (estratégica, táctica y operacional). En referencia a su misión, visión, estrategias y políticas, se observa que si presenta una visión y misión, sin embargo en referencia a sus estrategias aún no se han establecido ninguna, a esto se suman las ausencias de políticas lo que genera ciertos vacíos e inconsistencias ya que éstas son guías para orientar la acción de los trabajadores y del manejo de la empresa en si y sirven de lineamiento

general, es por ello que una ausencia de estos puntos generan el bajo logro de las metas establecidas y es desfavorable debido a que afecta la parte operativa y por ende económica de la empresa.

En referencia a la ORGANIZACIÓN La gerencia posee una estructura organizacional actualizada, en donde el organigrama juega un papel importante debido a que es una representación gráfica de la estructura de las diferentes áreas que conforman la compañía. El personal conoce con claridad sus funciones pues se tienen como base el MOF (manual de organización y funciones) sin embargo se evidencian errores recurrentes por parte del personal y vacíos que se deben de fortalecer. En referencia a la existencia de métodos de prevención para las debilidades en cuanto a procesos internos, la empresa no presenta ninguno, punto que debe de ser fortalecido pues ello es necesario para que sirva como filtro de identificación de algún tipo de riesgo operativo.

En alusión a la descripción y distribución de funciones, están acorde con la estructura y organización sin embargo es necesario poseer un instructivo para el logro del desempeño de funciones y desarrollar de una manera eficiente las responsabilidades asignadas. A esto se suma la ausencia de técnicas como es el análisis FODA una técnica que permite identificar objetivamente las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades y el entorno en donde se compete, técnicas necesarias a considerar, desarrollar y tenerlo por escrito.

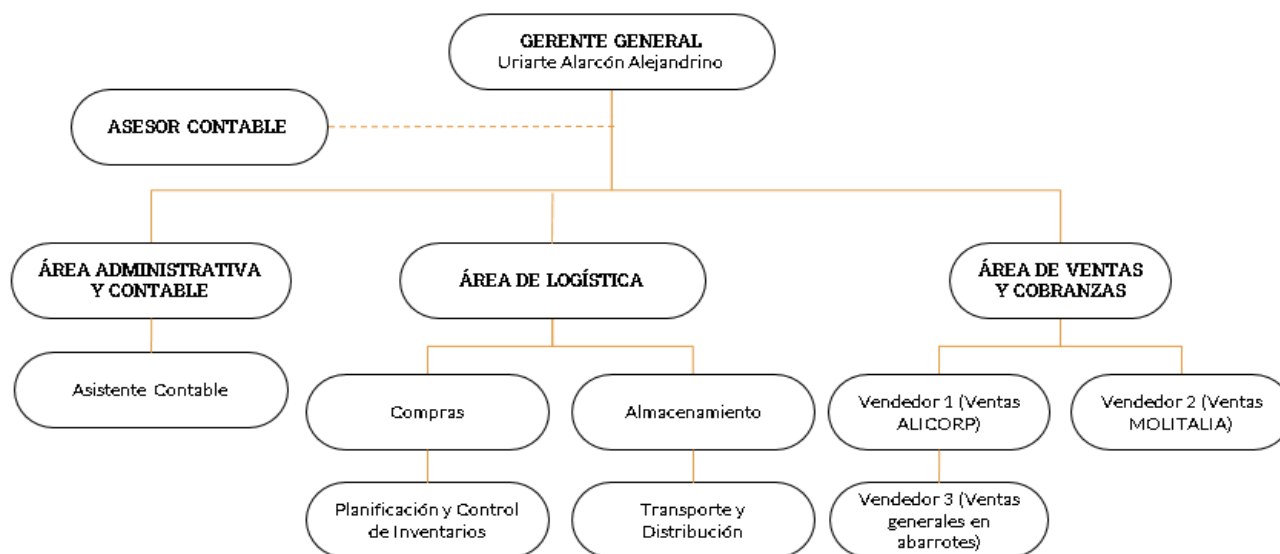


Figura 3 Estructura organizativa de Distribuciones Generales EIRL

Respecto al CONTROL, la Gestión administrativa en la empresa abarca el empleo de controles operativos que, según los resultados obtenidos, no poseen debido a un incipiente control interno, adicionalmente a ello se suman el filtro establecido para evitar algún tipo de fraude o error que generen posibles pérdidas. Respecto al seguro en caso ocurriera algún evento o suceso externo la empresa cuenta con La Positiva, pero aún falta implementar controles operativos que se adecuen a la realidad organizacional, y en referencia a robos, si se han presentado indicios y evidencias de algún tipo de robo en años anteriores. Con relación a la tecnología que poseen es básica y se manejan 2 programas uno se ubica mediante el navegador y el otro si se encuentra instalado en la computadora, sin embargo, al ser muy básicos se generan continuamente problemas en la caída de estos o interferencias que algunas veces ha generado molestias a más de un trabajador. En relación a las interrupciones en el negocio por pérdidas de energía eléctrica, se genera de una forma discontinua y se soluciona de 1 a 2 días mientras tanto se trabaja de forma manual para no perder la continuidad y secuencia de la información sobre las ventas diarias.

En relación a las fallas en los equipos de cómputo cuando el problema es leve y se puede solucionar el técnico realiza la reparación mediante sistema (ANYDESK) y si la falla en el sistema es moderada el técnico tarda unas horas.

Por último respecto a la DIRECCIÓN, no se ha establecido estrategias funcionales para incentivar a los trabajadores, pues la gerencia considera que no se necesita dichos incentivos porque ellos asumen un compromiso de desempeñar correctamente sus funciones al asumir el cargo asignado, se evidencia también fallas recurrentes que genera pérdidas por negligencia (un caso actual es la existencia de 10 productos, que se han distribuido de más a un proveedor que no se logra identificar, por ende, esa salida de mercadería), hasta divulgación de la información pues no se han indicado normas necesarias para ser aplicadas por todos los trabajadores.

Referente a los proveedores se han identificado inconvenientes referentes a los plazos establecidos por canjes, debido a que productos de primera necesidad como: aceite CIL, detergentes, pastas, jabones, que se han solicitado desde enero, siguen sin ser enviados a la empresa.

4.1.2. Evaluación de la situación económica de la empresa Distribuciones Generales EIRL

Se evaluó la situación económica respecto a los años (2019-2020) reflejando el estado de resultados de la Empresa Distribuciones Generales EIRL, el cual sirvió de base para elaborar el análisis horizontal, vertical y con ello calcular los ratios de rentabilidad, toda esta información recolectada será fuente base para poder conseguir un correcto resultado del estudio que se pretende alcanzar.

Figura 4 Estado de Resultados Integrales Distribuciones Generales EIRL

DISTRIBUCIONES GENERALES EIRL
Estado Consolidado de Resultados Integrales
 Por los años terminados al 31 diciembre del 2020 y de 2019
 Expresado en Miles de Soles

CUENTA	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2020	(%)	2019	(%)	U.M	(%)
Ingresos de Actividades Ordinarias	S/14.557.593,00	100%	S/18.437.541,00	100%	S/3.879.948,00	-21,04%
Costo de Ventas	-S/14.983.734,00	102,93%	-S/19.100.921,00	103,60%	-S/4.117.187,00	-21,55%
Ganancia (Pérdida) Bruta	-S/ 426.141,00	-2,93%	-S/ 663.380,00	-3,60%	-S/ 237.239,00	-35,76%
Gastos de Ventas y Distribución	-S/ 255.731,00	1,76%	-S/ 260.540,00	1,41%	-S/ 4.809,00	-1,85%
Gastos de Administración	-S/ 19.600,00	0,20%	-S/ 16.000,00	0,13%	S/ 3.600,00	22,50%
Gastos operativos		0,00%		0,00%	S/ -	
					S/ -	
Ganancia (Pérdida) Operativa	-S/ 701.472,00	4,82%	-S/ 939.920,00	5,10%	-S/ 238.448,00	-25,37%
Ingresos Financieros	S/ 990,00	0,01%	S/ 1.400,00	0,01%	S/ 410,00	-29,29%
Gastos Financieros	-S/ 79.686,00	0,55%	-S/ 70.932,00	0,38%	S/ 8.754,00	12,34%
Otros ingresos	S/ 999.425,00	6,87%	S/ 1.316.231,00	7,14%	S/ 316.806,00	-24,07%
Otros gastos		0,00%		0,00%	S/ -	
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	S/ 219.257,00	1,51%	S/ 306.779,00	1,66%	S/ 87.522,00	-28,53%
Participaciones	S/ 16.761,36	0,12%	S/ 20.462,32	0,11%	S/ 3.700,96	-18,09%
Impuesto a la Renta	-S/ 56.862,91	0,39%	-S/ 69.418,42	0,38%	-S/ 12.555,51	-18,09%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	S/ 179.155,45	1,23%	S/ 257.822,90	1,40%	S/ 78.667,45	-30,51%

Interpretación

Del análisis Vertical realizado a los Estados de Resultados Integrales de los años 2019 y 2020 de la empresa DISTRIBUCIONES LAB EIRL, se pueden determinar las siguientes conclusiones:

En el año 2019 la utilidad bruta obtuvo un valor porcentual de -3.60%, el costo de ventas representó un 103.60%, ambos con respecto a los ingresos. Así mismo, los gastos de ventas evidencian un 1.41% y los gastos de administración con 0.13%. Por último, se obtiene una ganancia neta de S/. 257,822.90.

Sin embargo, para el año 2020, la utilidad bruta disminuyó a -2,93% y el costo de ventas obtuvo un porcentaje de 102,93% ambos con respecto a los ingresos. Los gastos de ventas incrementaron a 1,76% y los de administración a 0,20% Finalmente, se obtuvo una ganancia neta de S/. 179,155.45 esto se puede entender como la variación en función a que las ventas tuvieron un decremento.

4.1.2.2. Análisis horizontal

Como puede observarse, los ingresos por ventas de la Empresa Distribuciones Generales EIRL disminuyeron del año 2019 al año 2020 en S/. 3,879,948.00 lo cual representa un decremento del 21.04%. Esto debido a la poca rotación de mercadería evidenciándose ventas muy bajas en los meses de MAYO, JUNIO y JULIO, por la coyuntura económica actual de la COVID -19 que atraviese el país.

Los costos de ventas también bajaron a 21.55% pues la empresa tiene como proveedores PRINCIPALES A ALICORP Y MOLITALIA y ellos reestructuraron sus CUOTAS Y PLANES COMERCIALES de acuerdo a las condiciones que se presentaban en el mercado.

Los gastos de ventas tienen una leve variación de 1.85% debido a que la empresa siguió laborando y referente a los gastos de administración aumentaron a un 22.5% pues se contrataba a nuevo personal en remplazo del personal que estaba con descanso por problemas de salud.

Tabla 3 Resumen de Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	2020	2019
SOLVENCIA		
Apalancamiento Financiero	2,86	3,49
Ratio de endeudamiento a largo plazo	1,38	1,79
Ratio de Deuda	0,65	0,71
RENTABILIDAD		
Margen de Utilidad Neta	1,23%	1,40%
Renta Patrimonial (ROE)	28,80%	19,50%
Renta del Activo (ROI)	6,99%	8,03%

NOTA: Datos Tomados de la empresa

Ratios de solvencia

El apalancamiento financiero nos muestra la dependencia financiera de la empresa Distribuciones Generales EIRL disminuyó de 3,49 en el año 2019 a 2,86 en el 2020. El resultado es mayor a 1.5 lo que indica que existe un exceso en activos improductivos que no es aconsejable tener.

El ratio de endeudamiento a largo plazo muestra que el patrimonio comprometido para afrontar las deudas no corrientes o a largo plazo representó el 1.79% para el año 2019 y el 1.38% para el año siguiente.

Ratio de deuda en Distribuciones Generales EIRL para los años 2019 y 2020 fue de 0,65 y 0,71 respectivamente. Esto nos indica el porcentaje de participación tanto del capital propio como de terceros, que conforman los recursos para el continuo desarrollo de la actividad empresarial

Ratios de Rentabilidad

En relación con este ratio, se puede apreciar que tanto el margen de utilidad como el ROI han disminuido en comparación del año 2019 al año 2020. Solo el ROE Esta situación se debe a la coyuntura económica que se encuentra atravesando nuestro país a raíz de la emergencia sanitaria del Covid-19 dando como resultado una serie de pérdidas económicas para la empresa.

4.1.3. Aplicación de matrices de riesgos a los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL

Se realizaron las matrices de riesgos considerando las áreas que presenta la empresa, para obtener esta información fue necesario consultar información documental, entrevistas periódicas con el gerente general y la encuesta en donde se identificaron los riesgos que está expuesta cada uno de sus subprocesos.

Se evaluaron de acuerdo a los procesos de Gerencial, logística y ventas.

TABLA 4 *Procesos*

GERENCIA	LOGISTICA Y VENTAS
PROCESOS	PROCESOS
PLANIFICACIÓN	COMPRAS
ORGANIZACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE
RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DE INVENTARIOS
DIRECCIÓN	ALMACENAMIENTO
CONTROL	TRANSPORTE

- a) GERENCIA: Posee una estructura de planificación es básica, su estructura organizacional se encuentra actualizada, el organigrama juega un papel importante debido a que es una representación gráfica de la estructura de las diferentes áreas que conforman la compañía. Sin embargo, se evidencian errores recurrentes por del recurso humano y vacíos que se deben de fortalecer. A ello se suma la dirección pues si bien la empresa tiene un Gerente a cargo, él tiene una persona de confianza que se encarga de todo el manejo, lo que genera que no haya jerarquías bien establecidas y una inducción bien direccionada. Por último, se busca que el control sea el más fortalecido pues a pesar que se consideran controles aún se siguen evidenciando falencias que generan perdidas económicas y financieras a la empresa.
- b) LOGISTICA Y VENTAS: Los procesos están establecidos de acuerdo a la tabla anteriormente mostrada sin embargo de ello se evaluarán los riesgos que generan impacto dentro de cada proceso.

Primero se evaluaron los perfiles de riesgos de acuerdo a las áreas, para ello el riesgo inherente considera perfiles como: Sistemas, personas, procesos internos, eventos externos.

A) SISTEMAS

PERFIL DE RIESGO INHERENTE- ECONÓMICO				
	A	B	A*B	
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO ECONÓMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
DAÑOS EN LOS EQUIPOS	2	2	4	MODERADO
DAÑOS AL SERVIDOR	1	2	2	BAJO
DAÑOS A LA RED (ELECTRICA-DATOS)	2	1	2	BAJO
NO PRESTAR OPORTUNAMENTE EL SOPORTE	2	1	2	BAJO
ROBOS EN EQUIPOS	1	2	2	BAJO
ROBO E INFORMACIÓN POR TRABAJADORES ENTIDAD	1	1	1	INSIGNIFICANTE
PERDIDA Y/O ALTERACIÓN DE INFORMACIÓN	2	4	8	ALTO
SISTEMAS OPERATIVOS QUE NO SUPLAN LAS NECESIDADES REQUERIDAS	3	2	6	MODERADO

PERFIL DE RIESGO INHERENTE- PROCESOS				
	A	B	A*B	
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO PROCESOS	PERFIL	CLASIFICACIÓN
DAÑOS EN LOS EQUIPOS	2	2	4	MODERADO
DAÑOS AL SERVIDOR	1	2	2	BAJO
DAÑOS A LA RED (ELECTRICA-DATOS)	2	2	4	MODERADO
NO PRESTAR OPORTUNAMENTE EL SOPORTE	2	2	4	MODERADO
ROBOS EN EQUIPOS	1	2	2	BAJO
ROBO E INFORMACIÓN POR TRABAJADORES ENTIDAD	1	1	1	INSIGNIFICANTE
PERDIDA Y/O ALTERACIÓN DE INFORMACIÓN	2	2	4	MODERADO
SISTEMAS OPERATIVOS QUE NO SUPLAN LAS NECESIDADES REQUERIDAS	3	3	9	ALTO

PERFIL DE RIESGO INHERENTE- REPUTACIONAL				
	A	B	A*B	
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO REPUTACIONAL	PERFIL	CLASIFICACIÓN
DAÑOS EN LOS EQUIPOS	2	2	4	MODERADO

DAÑOS AL SERVIDOR	1	2	2	BAJO
DAÑOS A LA RED (ELECTRICA-DATOS)	2	2	4	MODERADO
NO PRESTAR OPORTUNAMENTE EL SOPORTE	3	2	6	MODERADO
ROBOS EN EQUIPOS	1	2	2	BAJO
ROBO E INFORMACIÓN POR TRABAJADORES ENTIDAD	1	1	1	INSIGNIFICANTE
PERDIDA Y/O ALTERACIÓN DE INFORMACIÓN	3	2	6	MODERADO
SISTEMAS OPERATIVOS QUE NO SUPLAN LAS NECESIDADES REQUERIDAS	3	2	6	MODERADO
PERFIL CONSOLIDADO DE RIESGO EN TECNOLOGIA:				
RIESGO	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIONAL	PERFIL CONSOLIDADO
DAÑOS EN LOS EQUIPOS	4	4	4	4
DAÑOS AL SERVIDOR	2	2	2	2
DAÑOS A LA RED (ELECTRICA-DATOS)	2	4	4	3
NO PRESTAR OPORTUNAMENTE EL SOPORTE	2	4	6	4
ROBOS EN EQUIPOS	2	2	2	2
ROBO E INFORMACIÓN POR TRABAJADORES ENTIDAD	1	1	1	1
PERDIDA Y/O ALTERACIÓN DE INFORMACIÓN	8	4	6	6
SISTEMAS OPERATIVOS QUE NO SUPLAN LAS NECESIDADES REQUERIDAS	6	9	6	7

***TABLA 5** Perfil de riesgo inherente.*

B) PROCESOS

PERFIL DE RIESGO INHERENTE- ECONÓMICO				
	A	B	A*B	
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO ECONÓMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
DOCUMENTACIÓN FALSA	2	2	4	MODERADO
PÉRDIDA DE MERCADERÍA	1	2	2	BAJO
FALTA DE CONTROL EN LOS ENVÍOS DE LA MERCADERÍA.	2	1	2	BAJO
FALTA DE CONTROL EN REFERENCIA A LOS PROVEEDORES.	2	1	2	BAJO
DOCUMENTACIÓN FALSA	1	2	2	BAJO
FALLO EN EL SEGUIMIENTO DEL TRANSPORTE	1	1	1	INSIGNIFICANTE
FALTANTES	2	4	8	ALTO
ILIQUIDEZ	3	2	6	MODERADO
PERFIL DE RIESGO INHERENTE- PROCESOS				
	A	B	A*B	
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO PROCESOS	PERFIL	CLASIFICACIÓN
DOCUMENTACIÓN FALSA	2	2	4	MODERADO
PÉRDIDA DE MERCADERÍA	1	2	2	BAJO
FALTA DE CONTROL EN LOS ENVÍOS DE LA MERCADERÍA.	2	2	4	MODERADO
FALTA DE CONTROL EN REFERENCIA A LOS PROVEEDORES.	2	2	4	MODERADO
DOCUMENTACIÓN FALSA	1	2	2	BAJO
FALLO EN EL SEGUIMIENTO DEL TRANSPORTE	1	1	1	INSIGNIFICANTE
FALTANTES	2	2	4	MODERADO
ILIQUIDEZ	3	3	9	ALTO
PERFIL DE RIESGO INHERENTE- REPUTACIONAL				
	A	B	A*B	
RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO REPUTACIONAL	PERFIL	CLASIFICACIÓN
DOCUMENTACIÓN FALSA	2	2	4	MODERADO
PÉRDIDA DE MERCADERÍA	1	2	2	BAJO
FALTA DE CONTROL EN LOS ENVÍOS DE LA MERCADERÍA.	2	2	4	MODERADO
FALTA DE CONTROL EN REFERENCIA A LOS PROVEEDORES.	3	2	6	MODERADO
DOCUMENTACIÓN FALSA	1	2	2	BAJO

FALLO EN EL SEGUIMIENTO DEL TRANSPORTE	1	1	1	INSIGNIFICANTE
FALTANTES	3	3	6	MODERADO
ILIQUIDEZ	3	2	6	MODERADO

PERFIL CONSOLIDADO DE RIESGOS - ALMACÉN:

RIESGO	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIONAL	PERFIL CONSOLIDADO
DOCUMENTACIÓN FALSA	4	4	4	4
PÉRDIDA DE MERCADERÍA	2	2	2	2
FALTA DE CONTROL EN LOS ENVÍOS DE LA MERCADERÍA.	2	4	4	3
FALTA DE CONTROL EN REFERENCIA A LOS PROVEEDORES.	2	4	6	4
DOCUMENTACIÓN FALSA	2	2	2	2
FALLO EN EL SEGUIMIENTO DEL TRANSPORTE	1	1	1	1
FALTANTES	8	4	6	6
ILIQUIDEZ	6	9	6	7

***TABLA 6** Perfil de riesgo inherente-Procesos*

Luego de ello se realizan las matrices considerando los riesgos que se encontraron en las áreas de la empresa DISTRIBUCIONES GENERAL LAB detallándose a continuación.

TABLA 7 Identificación del Riesgo ÁREA GERENCIAL Y CONTABLE

N° de RIESGO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		
	EVENTO	EFEECTO ¿Qué impacto genera?	CAUSA
R1	Fraude interno.	Falsificación de documentos los cuales pueden ser sensibles dentro del sistema. Vacíos en el desarrollo de las actividades inherentes a la organización.	Falta de verificación de autenticidad de los documentos brindados. Falta de diligencia y control en la recopilación referencial de los clientes y proveedores.
R2	Robo, asalto o falsificación.	Alteración de información valiosa en la entidad. Pérdida económica de la organización.	Falsificación de documentos importantes y sensibles. Falla en los controles de seguimiento por parte de la Gerencia a sus trabajadores.
R3	Falta de control en referencia a los proveedores.	Inconvenientes en el desarrollo de las operaciones propias de la organización. Retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores respecto a los canjes en referencia a la actividad propia del objeto social.	No aplicar correctamente los procedimientos de selección y vinculación de los asociados de negocios. (Proveedores). No enviar oportunamente la documentación relacionada con los canjes requeridos.
R4	Interrupciones por caída de programas informáticos.	Pérdida de información requerida en el momento, y variaciones contables.	El sistema utilizado es muy básico, lo que genera que constantemente se presente problemas técnicos.
R5	Interrupciones en el negocio como pérdidas por fallas en los equipos	Atrasos en enviar información requerida en un tiempo estimado.	El sistema instalado y manejado solo se cuenta en 2 computadoras, 1 en gerencia y 1 en área de ventas lo que genera que al fallar un equipo que es el del área de ventas que tiene problemas recurrentes, solo queda la de gerencia, y eso genera problemas en el registro oportuno de la información.

R6	<i>Interrupciones en el negocio por eventos externos</i>	Demora en entregas de en las mercaderías a proveedores, lo que generaría incomodidad y pérdidas.	Paros de transportistas que afecta el oportuno traslado de la mercadería
R7	<i>Errores en el ingreso de datos</i>	Inexactitud en la información ingresada con la información recopilada.	Información ingresada constantemente con errores.
R8	<i>Documentación legal incompleta.</i>	Retrasos en la información.	Facturas con sustento documental incompleto.
R9	<i>Pérdida de información contable por virus informáticos.</i>	Pérdida de información de vital importancia para la organización y el Sistema en general.	Ausencia de un antivirus efectivo, y de control de la red.
R10	<i>Inapropiado manejo de información.</i>	Pérdida de la información privilegiada de los clientes que la organización tiene.	Ausencia de controles por parte de gerencia ante una posible pérdida de información clasificada y sensible de la organización.
R11	<i>Normas, controles operativos y estrategias.</i>	Inconsistencia, irresponsabilidad y bajo compromiso de algunos trabajadores por los objetivos institucionales.	Vacío en las normas, políticas, controles y estrategias operativas en la empresa.

NOTA: Datos Tomados de la empresa.

TABLA 8 Identificación del Riesgo **ÁREA ABASTECIMIENTOS- ÁLMACEN**

N° de RIESGO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		
	EVENTO	EFEECTO ¿Qué impacto genera?	CAUSA
R1	<i>Documentación falsa</i>	Falsificación de documentos los cuales pueden ser sensibles dentro del sistema.	Vacíos en los controles de revisión de la información proporcionada por el área de Logística. Falta de verificación de autenticidad de los documentos brindados.
R2	<i>Pérdida de mercadería</i>	Pérdida económica de la organización. Afectación a la Póliza	Falla en los controles de seguimiento por parte de la Gerencia a sus trabajadores.
R3	<i>Falta de control en referencia a los proveedores.</i>	Retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores respecto a los canjes en referencia a la actividad propia del objeto social.	El área de Ventas no le hace el seguimiento necesario para que la mercadería real sea reconocida en el periodo que corresponde.
R4	<i>Interrupciones por caída de programas informáticos.</i>	Atrasos en enviar información requerida en un tiempo estimado. Demora en el despacho de la mercadería. Poco conocimiento del que transporta la mercadería por falta de datos importes.	El sistema utilizado es muy básico, lo que genera que constantemente se presente problemas técnicos. Falla en la verificación de los documentos. Generación de hurto en razón de no efectuarse las verificaciones necesarias, en el momento indicado.
R5	<i>Interrupciones en el negocio como pérdidas por eventos externos</i>	Demora en entregas de en las mercaderías a proveedores, lo que generaría incomodidad y pérdidas. Pérdida de mercadería. Contaminación de la carga.	Paros de transportistas que afecta el oportuno traslado de la mercadería. Despacho recibe mercadería a veces sin realizarle la revisión previa generando que mercadería recibida llegué con echa corta de vencimiento, por tanto se evidencian pérdidas. Las tuberías que tiene JLO muchas veces se mezcla con el desague lo que genera que se contamine.

R6	Falta de control en los envíos de la mercadería.	Retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos dentro de la actividad propia del objeto social con los clientes.	No enviar oportunamente la documentación relacionada con la cancelación de la mercadería.
R7	Errores en el ingreso de datos	Inexactitud en la información ingresada con la información recopilada.	Información ingresada constantemente con errores.
R8	Fallo en el seguimiento del Transporte	Retrasos en los tiempos de entrega.	Falta de seguimiento vehicular.
R9	Faltantes	Perdida de la confianza entre empresa y trabajadores.	Falta de control en el cargue y descargue de la mercancía.
R10	ILIQUIDEZ	No transportar la mercancía del cliente. No tener suficiente dinero para el papeleo de la mercancía. Confusiones periodicas sin que el personal de razón.	No contar con caja chica para gastos urgentes. Falta de capacitaciones de inducción o reforzamiento para trabajadores nuevos.

NOTA: Datos Tomados de la empresa

Después de haberse identificado y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de mitigar o disminuir la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que genera en referencia a los objetivos que tiene la empresa en caso ocurrieran. Se proponen controles y tratamiento al riesgo para mitigar o evitar posibles daños irreversibles a la empresa, en donde la gerencia aceptará o eliminará los riesgos verificando que los controles desarrollados sean eficaces, esta decisión será desarrollada de acuerdo a los siguientes puntos de referencias:

a. Asumir o aceptación el riesgo: “Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo”. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2006)

b. Evitar el riesgo: “Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización, es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas”. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2006)

TABLA 9 Controles del Riesgo ÁREA GERENCIAL Y CONTABLE

N° de RIESGO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ACTIVIDAD DE CONTROL	PLAN DEL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	
	EVENTO	EFFECTO ¿Qué impacto genera?	CAUSA		TRATAMIENTO DEL RIESGO	TIPO DE TRATAMIENTO
R1	Fraude interno.	Falsificación de documentos los cuales pueden ser sensibles dentro del sistema. Vacíos en el desarrollo de las actividades inherentes a la organización.	Falta de verificación de autenticidad de los documentos brindados. Falta de diligencia y control en la recopilación referencial de los clientes y proveedores.	Realizar la verificación de la autenticidad de los documentos a través de llamadas, visitas y consultas en internet, para la debida diligencia. Capacitación al personal en la identificación de la autenticidad en los documentos que maneja la organización.	Realizar comparaciones de los documentos suministrados, con documentos que se tiene claro que son originales. Programar conferencia sobre fraude documental, con el fin de mitigar el riesgo y cumplir con las competencias necesarias para esta actividad.	PREVENIR – EVITAR
R2	Robo, asalto o falsificación.	Alteración de información valiosa en la entidad. Pérdida económica de la organización.	Falsificación de documentos importantes y sensibles. Falla en los controles de seguimiento por parte de la Gerencia a sus trabajadores.	Supervisión constante de las operaciones realizadas por los trabajadores en el área de ventas.	delegar un supervisor que realice las funciones de monitorear contantemente a los trabajadores de acuerdo a los registros que realizan y el dinero que ingresa a la empresa.	PREVENIR – EVITAR
R3	Falta de control en referencia a los proveedores.	Inconvenientes en el desarrollo de las operaciones propias de la organización. Retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores respecto a los canjes en referencia a la actividad propia del objeto social.	No aplicar correctamente los procedimientos de selección y vinculación de los asociados de negocios. (Proveedores). No enviar oportunamente la documentación relacionada con los canjes requeridos.	Realizar visitas periódicas a los proveedores o solicitar de manera recurrente los canjes que faltan ser entregados. Actualización de la información y documentos.	Se evidencie la ejecución y el cumplimiento de los productos requeridos por parte de los productos que deben ser entregados a la empresa. Al actualizar los datos se busca poder evidenciar cuantos productos faltan que se entregue a la empresa y que proveedores siguen sin alcanzar dichos canjes.	PROTEGER – MITIGAR
R4	Interrupciones por caída de programas informáticos.	Pérdida de información requerida en el momento, y variaciones contables.	El sistema utilizado es muy básico, lo que genera que constantemente se presente problemas técnicos.	Implementar los programas básicos actuales con recursos informáticos con mejor avance tecnológico y complejidad más avanzada y necesaria.	Capacitaciones al personal para poder ser frente a un nuevo programa más complejo y confiable.	PROTEGER – MITIGAR

R5	Interrupciones en el negocio como pérdidas por fallas en los equipos	Atrasos en enviar información requerida en un tiempo estimado.	El sistema instalado y manejado solo se cuenta en 2 computadoras, 1 en gerencia y 1 en área de ventas lo que genera que al fallar un equipo que es el del área de ventas que tiene problemas recurrentes, solo queda la de gerencia, y eso genera problemas en el registro oportuno de la información.	Tener un plan alternativo para registrar las operaciones con los clientes y no depender solo de la línea de la organización gerencial.	Permitirá tener un control de seguimiento y avance de la información oportuno.	PREVENIR – EVITAR
R6	Interrupciones en el negocio por eventos externos	Demora en entregas de en las mercaderías a proveedores, lo que generaría incomodidad y pérdidas.	Paros de transportistas que afecta el oportuno traslado de la mercadería	Cumplimiento en la tabla de fletes en las operaciones de contratación de terceros. Seguimiento de las acciones frente a la situación implementadas por el ente gubernamental.	Hacer acuerdos con los generadores de transportar la mercadería para el manejo del pago de la prestación del servicio por el alto riesgo que se genera este posible evento.	PROTEGER – MITIGAR
R7	Errores en el ingreso de datos	Inexactitud en la información ingresada con la información recopilada.	Información ingresada constantemente con errores.	Realizar un control y verificación de los resultados obtenidos, realizando un seguimiento a los errores continuos por parte del personal.	Determinación temprana de errores o información no verídica acerca de los resultados obtenidos.	PREVENIR – EVITAR
R8	Documentación legal incompleta.	Retrasos en la información.	Facturas con sustento documental incompleto.	Revisión oportuna de la información.	Realizar un seguimiento oportuno de la información brindada.	PROTEGER – MITIGAR
R9	Pérdida de información contable por virus informáticos.	Pérdida de información de vital importancia para la organización y el Sistema en general.	Ausencia de un antivirus efectivo, y de control de la red.	Implementación del uso y manejo de los recursos informáticos y uso de antivirus.	Tener un antivirus con actualización en línea, con el fin de detectar cualquier virus informático y capacitaciones periódicas al personal.	PREVENIR – EVITAR
R10	Inapropiado manejo de información.	Pérdida de la información privilegiada de los clientes que la organización tiene.	Ausencia de controles por parte de gerencia ante una posible pérdida de información clasificada y sensible de la organización.	Un mayor seguimiento a las transacciones que se realizan, por parte de los superiores hacia los trabajadores de una empresa.	Limitación sobre las operaciones que puedan realizar un trabajador o determinar acciones que puedan dañar a la empresa.	PROTEGER – MITIGAR
R11	Normas, controles operativos y estrategias.	Inconsistencia, irresponsabilidad y bajo compromiso de algunos trabajadores por los objetivos institucionales.	Vacío en las normas, políticas, controles y estrategias operativas en la empresa.	Establecer políticas y normas concretas que estén acorde a la estructura de la empresa para con ello poder contrarrestar ciertos vacíos estructurales que actualmente presenta la empresa.	Crear parámetros necesarios para que los trabajadores logren concretar y alcanzar las metas institucionales y personales trazadas en la empresa en un periodo establecido.	PREVENIR – EVITAR

NOTA: Datos Tomados de la empresa.

TABLA 10 *Controles del Riesgo* **ÁREA LOGISTICA Y VENTAS**

N° de RIESGO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ACTIVIDAD DE CONTROL	PLAN DEL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	
	EVENTO	EFEECTO ¿Qué impacto genera?	CAUSA		TRATAMIENTO DEL RIESGO	TIPO DE TRATAMIENTO
R1	<i>Documentación falsa</i>	Falsificación de documentos los cuales pueden ser sensibles dentro del sistema.	Vacíos en los controles de revisión de la información proporcionada por el área de Logística. Falta de verificación de autenticidad de los documentos brindados.	Verificación del cumplimiento de las funciones establecidas por parte de la oficina central para todo trabajador o jefe inmediato.	Desarrollo eficiente de las actividades de cada miembro de la empresa en beneficio de la misma.	PREVENIR - EVITAR
R2	<i>Pérdida de mercadería</i>	Pérdida económica de la organización. Afectación a la Póliza	Falla en los controles de seguimiento por parte de la Gerencia a sus trabajadores.	Vigilar o dirigir los movimientos de ingreso y salida de inventario de manera rutinaria además considerar oportuna la rotación de personal.	Detectar irregularidades sobre las salidas de las mercaderías.	PROTEGER - MITIGAR
R3	<i>Falta de control en referencia a los proveedores.</i>	Retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores respecto a los canjes en referencia a la actividad propia del objeto social.	El área de Ventas no le hace el seguimiento necesario para que la mercadería real sea reconocida en el periodo que corresponde.	Realizar revisiones periódicas mínimo 4 veces al mes de acuerdo a los acuerdos comerciales y a las CUOTAS mensuales para que el área de VENTAS cumpla con el seguimiento en el periodo establecido.	Detectas los motivos por los cuales el seguimiento mensual de las CUOTAS o PLANES COMERCIALES no son cumplidos en el periodo establecido.	PROTEGER - MITIGAR
R4	<i>Interrupciones por caída de programas informáticos.</i>	Atrasos en enviar información requerida en un tiempo estimado. Demora en el despacho de la mercadería. Poco conocimiento del que transporta la mercadería por falta de datos importes.	El sistema utilizado es muy básico, lo que genera que constantemente se presente problemas técnicos. Falla en la verificación de los documentos. Generación de hurto en razón de no efectuarse las verificaciones necesarias, en el momento indicado.	Implementar un nuevo sistema que permita un acceso más rápido y con menos problemas para poder tener solidez en el registro de la información.	Tener mayor control sobre la información ingresada, menos fallas y mayor rapidez en poder obtener dicha información.	ACEPTAR O ELIMINAR
R5	<i>Interrupciones en el negocio como pérdidas por eventos externos</i>	Demora en entregas de en las mercaderías a proveedores, lo que generaría incomodidad y pérdidas. Pérdida de mercadería. Contaminación de la carga.	Paros de transportistas que afecta el oportuno traslado de la mercadería. Despacho recibe mercadería a veces sin realizarle la revisión previa generando que mercadería recibida llegue con fecha corta de vencimiento, por tanto se evidencian pérdidas. Las tuberías que tiene JLO muchas veces se mezcla con el desague lo que genera que se contamine.	Implementar protocolos. Contratar a un personal que realice revisiones cada 2 días para poder evaluar la rotación de la mercadería, más la próxima a vencerse.	Menorar pérdidas en mercadería vencidas y poder rotar más rápido dicha mercadería.	PROTEGER - MITIGAR

R6	Falta de control en los envíos de la mercadería.	Retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos dentro de la actividad propia del objeto social con los clientes.	No enviar oportunamente la documentación relacionada con la cancelación de la mercadería.	Aplicación de un sistema de inventarios, además de ampliación del espacio de almacenaje.	Minoración de pérdidas o faltantes en el inventario además de una óptima organización de los mismos.	PREVENIR - EVITAR
R7	Errores en el ingreso de datos	Inexactitud en la información ingresada con la información recopilada.	Información ingresada constantemente con errores.	Verificación periódica en el sistema acerca de los movimientos de las mercaderías.	Detección a tiempo de errores de digitación permitiendo su corrección.	PROTEGER - MITIGAR
R8	Fallo en el seguimiento del Transporte	Retrasos en los tiempos de entrega.	Falta de seguimiento vehicular.	Verificación oportuna de las rutas a tomar del conductor, con una hoja de ruta de las zonas a las cuales tiene que ir primero de acuerdo a la distancia.	Un mayor control y seguimiento del transporte.	PROTEGER - MITIGAR
R9	Faltantes	Perdida de la confianza entre empresa y trabajadores.	Falta de control en el cargue y descargue de la mercancía.	Seguimiento oportuno por el jefe de almacén de la mercadería retornada y que dicha mercadería sea confrontada con el documento sea boleta o factura de dicho cliente.	Control en el cargue y descargue de la mercadería diaria.	PREVENIR - EVITAR
R10	ILIQUIDEZ	No transportar la mercancía del cliente. No tener suficiente dinero para el papeleo de la mercancía. Confusiones periódicas sin que el personal de razón.	No contar con caja chica para gastos urgentes. Falta de capacitaciones de inducción o reforzamiento para trabajadores nuevos.	Implementar una caja chica. Capacitaciones oportunas de inducción y reforzamiento.	Programar conferencia sobre fraude documental, con el fin de mitigar el riesgo y cumplir con las competencias necesarias para esta actividad.	PREVENIR - EVITAR

NOTA: Datos Tomados de la empresa.

En referencia a la gestión gerencial, los riesgos de mayor impacto y con nivel alto de riesgo son por pérdida de información contable por virus informáticos, fraude interno e interrupción en los negocios por eventos externos, a los cuales se deben complementar y mitigar por medio de planes de contingencia, de acuerdo a la empresa Distribuciones Generales EIRL. Así mismo se identifica el hecho de incumplimiento de estrategias y omisión de controles operativos impactando así negativamente en el desarrollo, imagen y rentabilidad de la organización, dando paso a pérdida económicas en de la compañía.

En los procesos de la gestión los riesgos con mayor impacto y nivel alto de riesgo que se identificaron en la gerencia son la falsificación de documentos e inapropiado manejo de información, representando un riesgo de perjudicar la imagen y estabilidad de la organización, esto se debe a que los controles se deben mejorar e implementar niveles de aprobación y revisión de documentos e información, ya que muchas veces pasan desapercibidos por el nivel de confianza que el gerente tienen hacia algunos trabajadores. Así mismo la compañía debe mejorar y trabajar para lograr la eficiencia en la gestión y administración de los activos con el fin de mejorar e incrementar las utilidades y que puedan ayudar al cubrimiento oportuno de las deudas corrientes y no corrientes de la organización.

En referencia a la gestión Logística, los riesgos que se identificaron con mayor impacto y nivel alto de riesgo son por pérdida de mercaderías, faltantes, fallas en el seguimiento del transporte y interrupciones por caída de programas informáticos pues la parte logística ve el movimiento de ingreso y salidas de mercaderías, así como se realiza un seguimiento de todo el proceso de entrega sin embargo, los riesgos operativos evidenciados deben de ser asumidos con controles respectivos para poder mitigarlos, debido a que generan un impacto negativo en la situación económica de la empresa, pues gran parte de las ventas e ingresos que se generan son por la mercadería ingresada.

Después de haberse identificado y evaluados los riesgos se propusieron controles que permitirán poder mitigar o disminuir la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que genera en referencia a los objetivos que tiene la empresa en caso ocurrieran.

4.2. Discusión

En relación al primer objetivo basado en el **diagnóstico administrativo de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL:**

Valdés (2003) indica que el diagnóstico administrativo permite reconocer las debilidades, fortalezas que posee sus distintas áreas, de tal forma que se diagnostique las causas de sus efectos y deficiencias que las propician, en comparación con el resultado, el proceso administrativo que presenta la empresa es débil y poco estructurado, debido a que no se reconocen las debilidades, fortalezas, dificultades esto propiciado por la carencia de un FODA que origina que no se diagnostiquen las deficiencias que se generan. Hellriegel, Jekson y Slocum (2009) citado por Fajardo López, (2014) consideran que el proceso administrativo contribuye a 4 elementos centrales y significativos estos son: metas, estrategias, misión, visión y objetivos que impulsan el logro de las metas abordando un tipo de planeación general, en cotejo con los resultados, el proceso administrativo vigente muestra una insuficiencia para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad, lo que propicia resultados negativos en la parte económica pues no se tiene identificado estrategias, metas y el tipo de planeación aún no se ha reconocido. López, (2014) indica que el proceso administrativo permite contemplar el diseño, estructura y planificación obteniendo como resultado un buen funcionamiento, evaluando puntos de personal, normativas, objetivos estratégicos, en símil a ello, la empresa presenta una estructura rudimentaria debido a que los puntos principales que forman parte del desarrollo administrativo se hallan en forma empírica, ocasionando un tenue y apocado funcionamiento administrativo como empresa.

En relación al segundo objetivo basado en la **Evaluación de la situación económica de la empresa Distribuciones Generales EIRL.**

Para Sala (2016) la situación económica se refiere al buen funcionamiento de la entidad, en donde es el resultado de la gestión operativa, comercial y administrativa que se interpreta en la utilidad y Amez, M. (2002) menciona que los datos necesarios para efectuar el análisis de la situación económica se extraen, básicamente, del Estado de Ganancias y Pérdidas presentado por la empresa y respecto a los ratios se refiere al conjunto de bienes que conforman parte del patrimonio (rentabilidad), en símil a los resultados se puede evidenciar que respecto a los años

2019 y 2020 la utilidad neta ha disminuido esto debido a menores ventas y mayores costos propiciado por cuestiones operativas en logística y gerencia, a ello se suma la incidencia que genero el Covid - 19 a la empresa, pues entre marzo a junio se evidenciaron bajas en las compras con respecto a algunos productos de los 286 que actualmente presentan, que género una circulación de ingresos más lento originando una pérdidas brutas de n S/. 3,879,948.00 lo cual representa un decremento del 21.04% y la pérdida operativa aumento de igual manera, sin embargo las notas de créditos (documentos usados para realizar transacciones comerciales entre la empresa y sus proveedores o clientes, devoluciones, descuentos, bonificaciones o corregir errores) son un punto significativo y primordial en la empresa debido a que reflejan resultados a favor obteniendo un total de 1,004,23 y 999,425 en el 2019 y 2020 respectivamente, siendo estos la fuente principal de ingresos para lograr una utilidad en el resultado neto del ejercicio.

En relación al tercer objetivo basado en la **aplicación de matrices de riesgos a los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de abarrotes Distribuciones Generales EIRL.**

(Carrillo, 2016) indica que una empresa sin un direccionamiento estratégico en sus objetivos y la inexistencia de matrices de seguimientos operativos, generará datos inexactos e información subjetiva sobre los riesgos operativos, en comparación a ello la empresa presenta un direccionamiento exánime y poco profundo debido a la inexistencia o carencia de matrices de riesgos, lo que genera un bajo compromiso con los objetivos y la entidad. Wolinsky (2003: 110), menciona que la matriz de riesgos es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación y es una etapa fundamental en la estimación económica y operativa ya que se trata de un planteamiento exacto y documentado, es por ello que al elaborar la matriz en riesgos en la empresa se permitió identificar, reconocer, estimar y determinar los puntos operativos sensibles del área y los riesgos detectados en ello, lo que permitió estimar controles, y pautas necesarias para poder contrarrestar dicho riesgo. Ernst & Young (2010) aduce que los riesgos operativos están vinculados de manera directa con la eficiencia y eficacia de las acciones, englobando finalidades en relación con el desempeño y la rentabilidad. En comparación a ello se ha detectados riesgos operativos tanto en el área gerencia como logística, lo que acarrea una necesidad de aplicar

controles necesarios para que la eficiencia no se vea afectada y esto no afecte al desempeño y la rentabilidad de la empresa.

V. Propuesta

Elaboración de acciones y políticas para el diseño de controles de los riesgos detectados de la empresa de Abarrotes Distribuciones Generales EIRL.

Para que la propuesta del plan de acciones y políticas tenga efecto en la mitigación de los sucesos ocurridos en las áreas analizadas de gerencia y logística, el personal, gerente y administrador deben reconocer las fallas o errores en cada actividad y decidir administrarlas, dirigirlas y designar responsables para llevarla a efecto dichos controles referente a los riesgos evidenciados. Es de relevancia el grado de compromiso de la gestión dentro de toda la empresa pues ello será una estrategia directa para reducir pérdidas económicas por los riesgos operativos detectados.

PILARES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

Se considerarán 3 pilares estos son

- 1.1. Gestión de riesgos: se considera evaluar, monitorear y dar un tratamiento y seguimiento a los riesgos en forma continua, diseñándose e implementa controles previniendo evitar la ocurrencia de sucesos que impacten los objetivos estratégicos de la empresa.
- 1.2. Gestión de seguridad de la información: considera el enfoque en donde se logre la integridad, disponibilidad y confiabilidad de todos aquellos elementos (sistemas, procesos, personas, bases de datos, etc.) que se ha podido detectar como puntos críticos.
- 1.3. Gestión de continuidad operacional: esto se dará en casos que ocurriera eventos de riesgos adversos en donde se buscará mitigar dichos efectos y mantener sin interrupciones los procesos críticos de las áreas que se hallan detectado, así como poder dar disponibilidad de los componentes necesario y prioritarios para la operación de la empresa.

Principios

Con la finalidad de asegurar la correcta administración del riesgo operacional en la empresa se han definido las siguientes políticas:

- **Ambiente adecuado en la gestión del riesgo**

Establecer y fortalecer la estructura organizacional de la empresa para desarrollar una gestión del riesgo operacional correcta teniendo en cuenta responsabilidades y roles claramente establecidos de acuerdo a las áreas presentadas permitiendo así mantener una adecuada gestión considerando los principios de integración adaptación y dinamismo como base para desarrollar entre las áreas de negocio y la Unidad de Riesgos independencia para evitar conflictos de intereses.

La responsabilidad de la gestión del riesgo operacional recae en la gerencia y administración debido a que ellos son parte integral del desarrollo de sus actividades de negocio, bajo un criterio de autocontrol.

- **Gestión del riesgo operacional**

Se tendrá que establecer un plan de trabajo que permita gestionar de una forma correcta los riesgos operacionales que se presenten, dicho plan deberá ser actualizado anualmente de acuerdo a los riesgos que sean detectados y al nivel de exposición que estos evidencien.

Se deberán establecer los criterios necesarios para la administración del riesgo operacional, así como también será necesario que aquellos riesgos que presenten menos nivel de exposición sean controlados por la gerencia y aquellos riesgos que presentan un nivel alto de riesgo sean controlados por un área de gerencia de riesgos establecida para poder mitigar el riesgo evidenciado.

La Gerencia de Riesgos será la responsable de clasificar por evento y magnitud del mismo el riesgo evidenciado considerando el principio de mejora continua como punto de partida para poder así establecer mecanismos para poder mitigarlo.

- **Gestión de la continuidad del negocio y de la seguridad de la información**

El Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio, debe tener como objetivo implementar respuestas efectivas concretas, para que la operatividad del negocio de la empresa continúe de una manera razonable ante la ocurrencia de sucesos que puedan crear una interrupción o inestabilidad en las operaciones de la empresa. Dicho sistema estará enmarcado en el Plan de Continuidad del Negocio.

Asimismo, se debe de evidenciar y presentar como objetivo la importancia de la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Tanto el Plan de Continuidad del Negocio, la Política de Seguridad de la Información y el Plan de Seguridad de la Información, deberán ser revisados periódicamente, como mínimo una (1) vez al año, para asegurar que sean efectivo la mitigación de riesgo que se pueda presentar. Así también los flujos de información dentro de la empresa juegan un rol clave en el establecimiento y mantenimiento de una estructura efectiva de administración del riesgo operativo. Esto permitirá a la gerencia y al área de riesgos monitorear la efectividad de la administración de riesgos.

- **Administración del riesgo**

Se deberá identificar el riesgo operativo inherente en todos los tipos servicios, actividades, procesos y sistemas, también deberá asegurar que antes de introducir o emprender nuevos servicios, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente en los mismos, esté sujeto a procedimientos adecuados de evaluación.

Se deberá establecer los procesos necesarios para medir el riesgo operativo, identificando la criticidad inherente y residual, a través de la medición de la efectividad del control o grupo de controles respectivo.

Se deberá implementar un sistema para monitorear, sobre la marcha, las exposiciones de riesgo operativo de la organización.

Se deberá contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar el riesgo operativo, evaluando costos y beneficios de las limitaciones de riesgos y estrategias de control alternativas, con el fin de ajustar su exposición a riesgos operativos mediante planes de implementación apropiados, a la luz de su perfil global de riesgo. Un

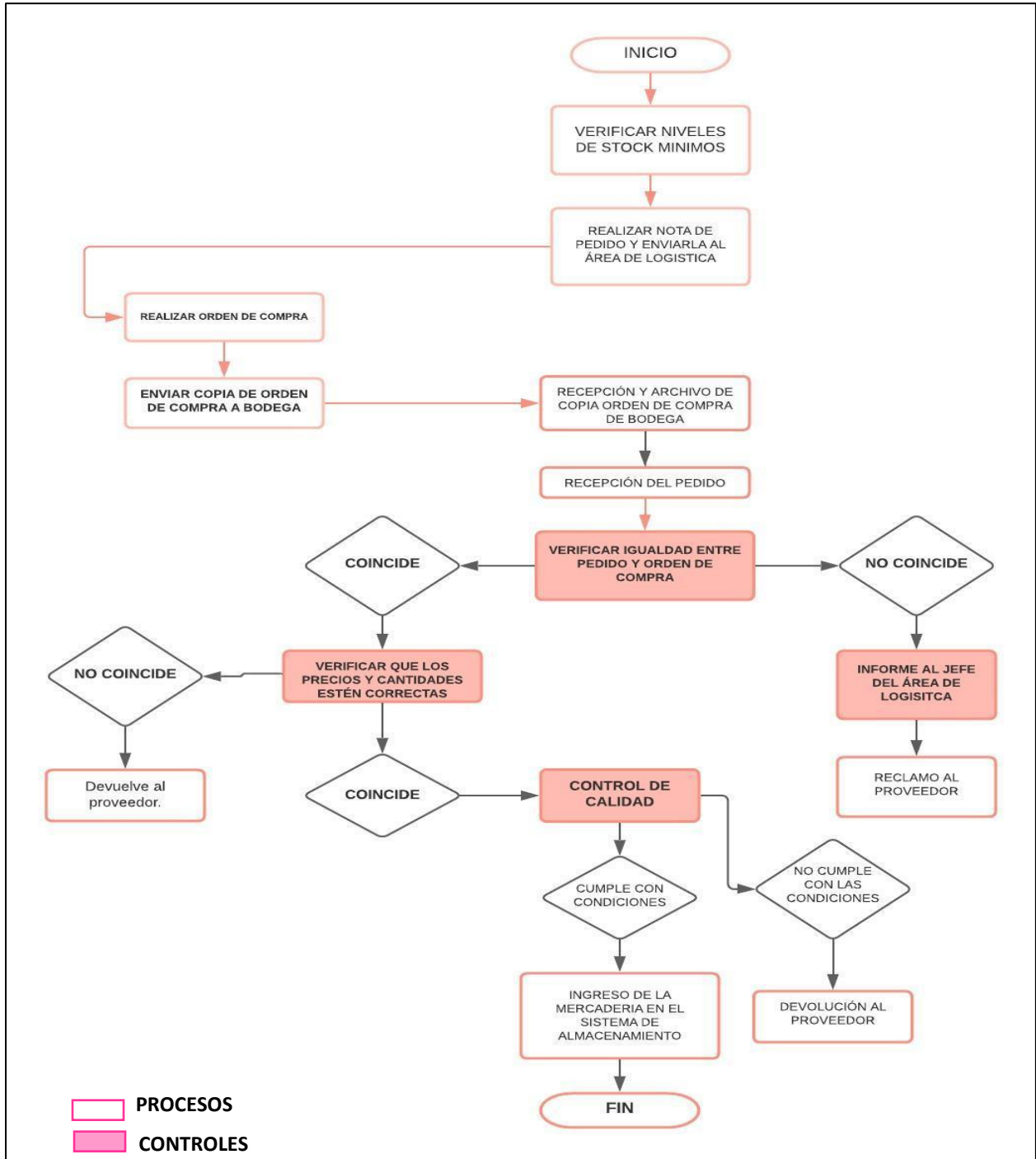
ejemplo de esto son los seguros asociados a fraudes o errores operativos, los cuales permiten transferir el riesgo.

Funciones Generales

- Definir y proponer a la gerencia, las acciones y políticas de administración del riesgo operacional para la organización.
- Conocer en detalle los niveles de exposición y los riesgos asumidos en base a la metodología aprobada por el Directorio, para ello es necesario tener o contar con el mapa de riesgos diseñados para ver los puntos más alarmantes y tratar de mitigar el riesgo.
- Proponer los criterios de aceptación de los riesgos que se desean gestionar, de acuerdo con su ámbito de actividad y a los objetivos de rentabilidad, solvencia y a la metodología de administración de riesgos establecida y aprobada. El nivel del riesgo máximo aceptable se debe relacionar con el nivel de pérdida operacional aceptable.
- Aprobar los excesos temporales de límites cuando sea pertinente, en base a la metodología de administración de riesgos aprobada.
- Informar periódicamente los resultados obtenidos en relación a los riesgos asumidos, considerando los informes de gestión y monitoreo de riesgo operacional generados.
- Evaluar regularmente la efectividad general de las técnicas de administración y la infraestructura para la administración de los riesgos, teniendo como base los informes presentados.
- Aprobar los planes de capacitación destinados a fortalecer los conocimientos en materias de riesgo operacional, tanto en las distintas gerencias, procesos y al interior de la Unidad.
- Asegurar que los criterios establecidos en la metodología de administración de riesgo operacional se consideren en la definición de planes de largo plazo y en las inversiones.
- Fomentar una cultura de riesgo, asegurando que la política de administración de riesgo operacional sea entendida adecuadamente.

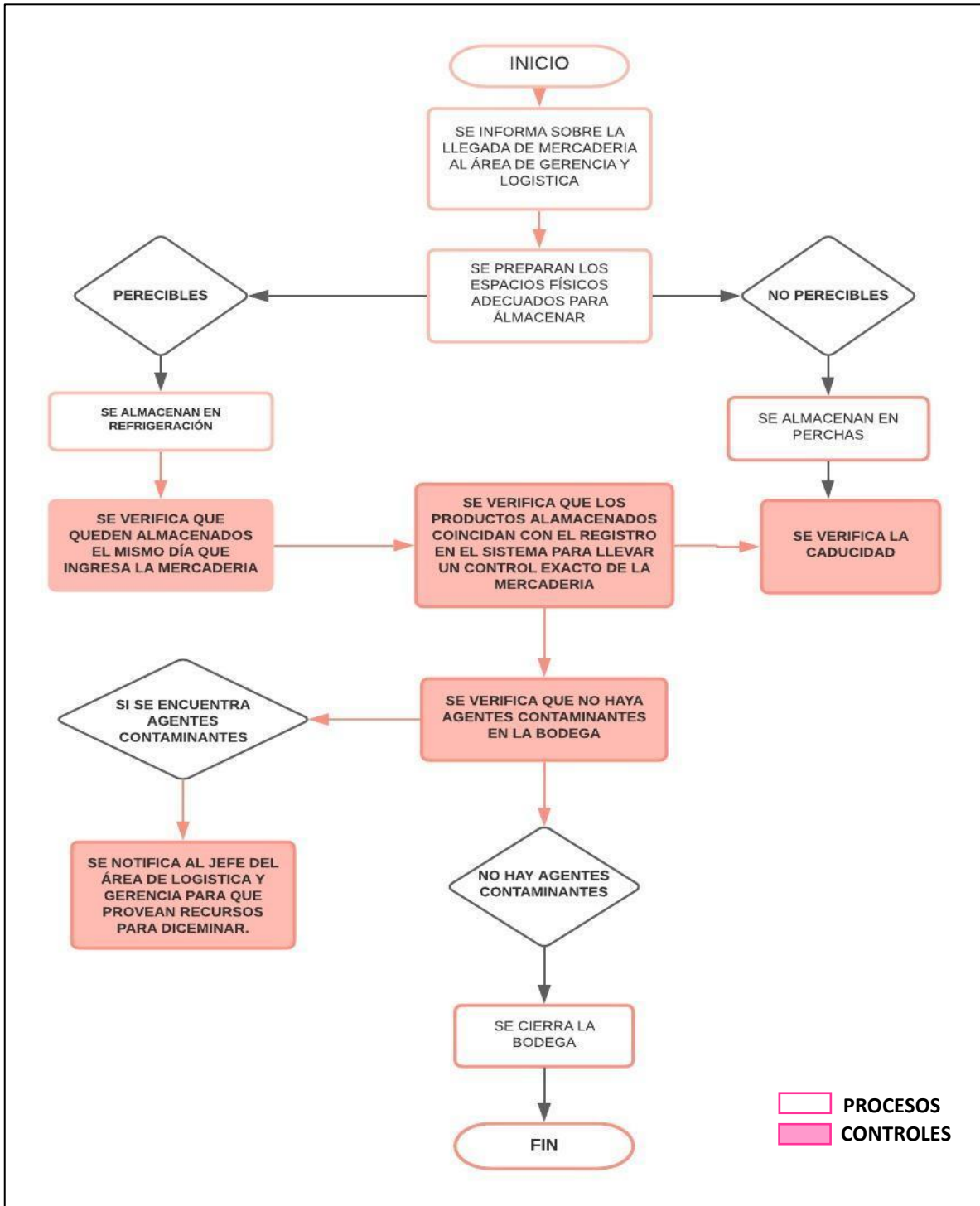
Se elaboraron flujogramas considerando los controles necesarios de los riesgos operativos más significativos detectados en la empresa a continuación se presentan:

Figura 5 Ingreso de Mercadería a Distribuciones Generales EIRL



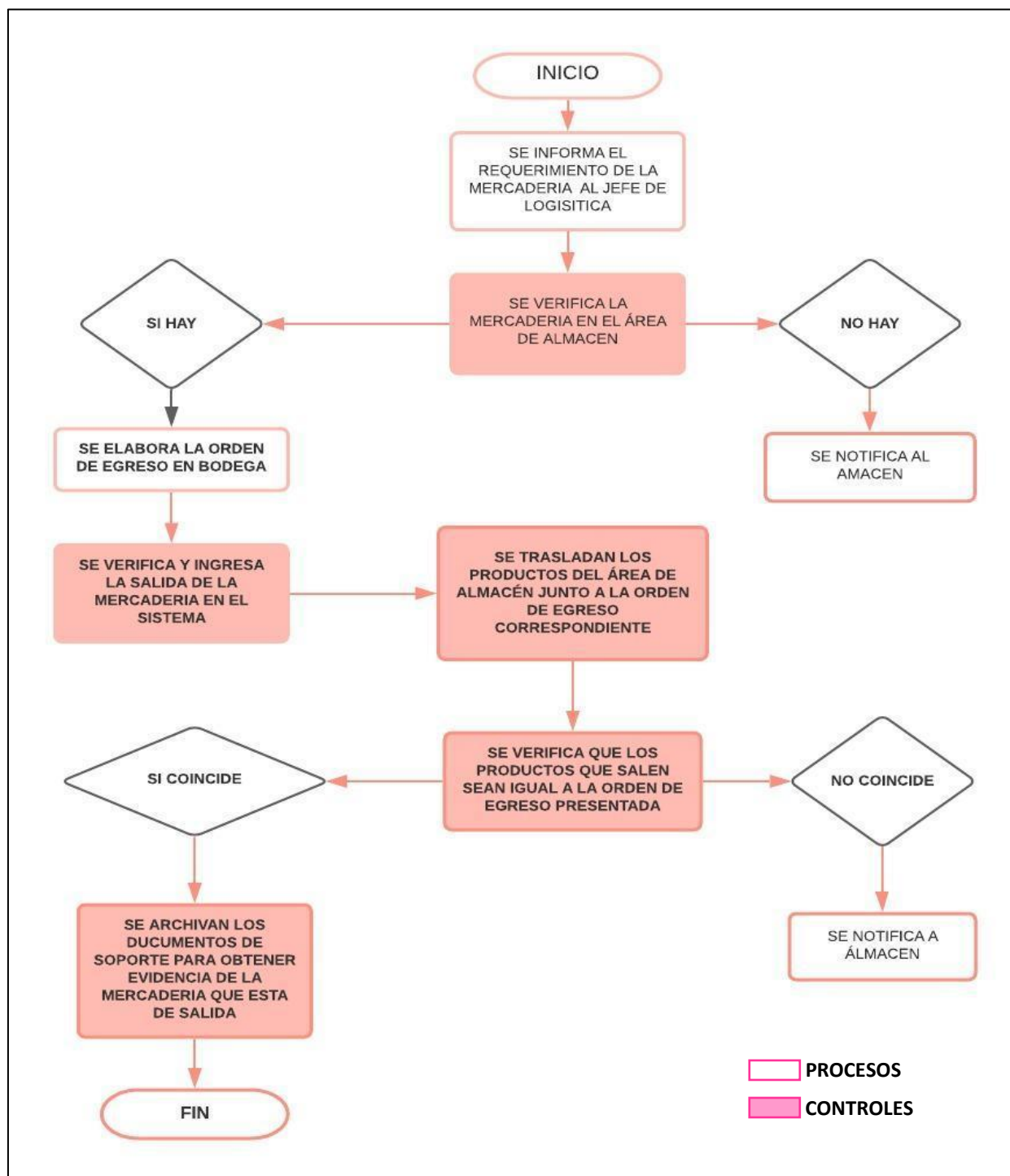
NOTA: Datos Tomados de la empresa.

Figura 6 Control del ingreso de mercadería en Distribuciones Generales EIRL



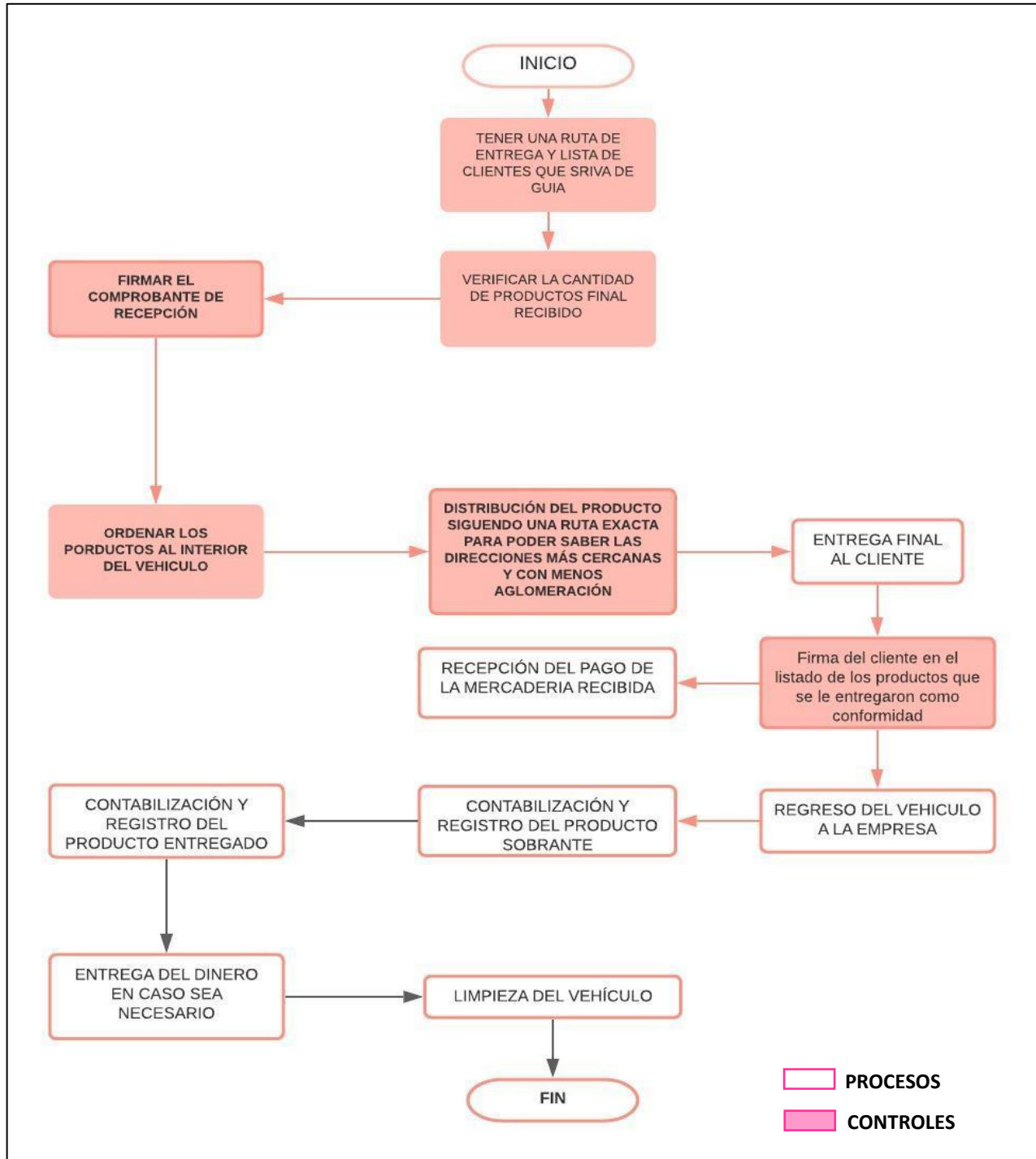
NOTA: Datos Tomados de la empresa.

Figura 7 Control de salida de mercadería en Distribuciones Generales EIRL



NOTA: Datos Tomados de la empresa.

Figura 8 Entrega de mercadería a los clientes de Distribuciones Generales EIRL



NOTA: Datos Tomados de la empresa.

VI. Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo de investigación son las siguientes:

El diagnóstico administrativo de la empresa DISTRIBUCIONES LAB cuenta con altos puntos críticos al evidenciar una organización poco estructurada y vacíos en referencia a un manual de políticas y procedimientos en sus labores dificultando la gestión de los procesos en las áreas.

La situación económica de Distribuciones Generales EIRL atraviesa diversos problemas por falta de eficiencias en los controles operativos, repercutiendo en los resultados financieros y económicos del año 2020. En el análisis realizado a los estados financieros de la empresa evidencian pérdidas brutas de S/. 3,879,948.00 lo cual representa un decremento del 21.04% y la pérdida operativa aumento de igual manera.

Las matrices de riesgos elaboradas corroborar la existencia de un nexo directo entre riesgo operativo y la parte económica de la empresa, es por ello la necesidad de poseer un diseño de controles operativos, pues esto permitirá evidenciar los riesgos inherentes (propio de la empresa) y residuales que presenten las áreas (logística y gerencia), logrando que la rentabilidad no se vea afectada, a ello se suma la importancia de la gestión económica.

Distribuciones Generales EIRL en sus procesos logísticos evidencia un riesgo inherente a la actividad, es por ello la importancia de administrarlo, así como esto permitirá conocer que existe un costo de oportunidad y una necesidad que al no realizarse correctamente puede afectar negativamente a la empresa, es por ello necesario medirlos, tomando las acciones más claras y pertinentes realizando un seguimiento correcto de los mismos. Concluyendo que las acciones y políticas, permitirá poder tener un escenario más equilibrado y una mejor toma de decisiones por parte de la gerencia, permitiendo obtener un análisis adecuado sobre los objetivos propuestos y con ello una mejor toma de decisiones en beneficio de la empresa, proporcionando una certeza razonable y ecuánime en el nexo de los objetivos y finalidades en la empresa.

VII. Recomendaciones

Se debe de dar a conocer toda la normativa a todo el personal de la empresa de manera en que se trabaje en equipo para poder alcanzarlos. Estructurar un sistema organizacional dentro de la empresa, designándose funciones, otorgando atributos y responsabilidad a cada personal que labore en la empresa y establecer mecanismos para evaluar el adecuado desenvolvimiento, cumplimiento y funcionamiento de las actividades encomendadas a cada área incorporando indicadores de rendimiento para el personal.

Realizar matrices de riesgos evaluando los riesgos operativos de manera recurrente a fin de evitar contingencias o pérdidas económica que afecten su situación económica.

Mayor coordinación y capacitación en las áreas, con el objetivo de mantener controlados los riesgos que impactan el logro de los objetivos institucionales y estratégicos afectando la eficiencia de la misma.

VIII. Lista de referencias

- Ávila, Y., & López, F. (2019). Control Interno de Inventarios basado en el modelo COSO ERM y su impacto en la Rentabilidad de las Empresas MYPES de Fabricación de Telas de Tejido Punto en el Emporio Comercial de Gamarra, año 2018. Lima: Tesis UPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). **RECUPERADO:** <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651640>
- AMEZ, M. (2002). Diccionario de Contabilidad y Finanzas. España: Ediciones Culturales Madrid
- Cabana, L., & Fernández, S. (2019). Modelo de gestión de riesgos muy bajo el ISO 9001: 2015 y su impacto financiero en el sector de Servicios Prestados a Empresas Lima 2018. Lima: Tesis UPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). **RECUPERADO:** <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625956>
- Carrillo, P. (2016). Propuesta de implementación de un sistema de control mediante la metodología COSO ERM aplicado a la empresa integral SOLUTION S.A. en la ciudad de QUITO. Quito, Ecuador: Tesis PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. **RECUPERADO:** <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12974>
- Catuche, D., & Benavides, S. (2017). DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA LOGÍSTICA INTERNACIONAL SAS. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana de Cali. **RECUPERADO:** http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8622/Dise%C3%B1o_sistema_control_interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. REVISTA FAECO SAPIENS volumen 2-Número 2, 14 **RECUPERADO:** <https://core.ac.uk/download/pdf/354265108.pdf>
- Estupiñán, R., & Niebel, B. (2006). Control interno y Fraudes (COSO I,II Y III) Con base en los ciclos tradicionales. Colombia: ECOE Ediciones- Tercera Edición. **RECUPERADO:** https://books.google.com.pe/books/about/Control_interno_y_fraudes.html?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=hp_read_button&redir_esc=v#v=onepage&q&f=false
- ERNST & YOUNG (2010). Los 10 principales riesgos de negocios. Puntos de vista de todos los sectores sobre los riesgos que enfrentan los negocios en el mundo. Grupo Editorial Ernst & Young. México. **RECUPERADO:** https://riskandopportunities.files.wordpress.com/2014/11/los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf
- Fernández, A. (2010). La gestión del Riesgo Operacional: De su teoría a su Aplicación. España: LIMUSA Noriega Editores. **RECUPERADO:** <https://books.google.com.pe/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&dq=libros+riesgos+operativos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj71aabiaLwAhUcrpUCHamgBbkQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=libros%20riesgos%20operativos&f=false>
- Hernández, V. (2017). Guía de Auditoría y el Riesgo Operativo. Lima, Obtenido de AUDITOOL. **RECUPERADO:** <https://www.auditool.org/>

- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativos- Métodos y Técnicas*. Costa Rica: EUNED.
RECUPERADO:
<https://books.google.com.pe/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA21&dq=diagnostico+administrativo+libros&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi7xOuMh6LwAhUGr5UCHTFLBMoQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=diagnostico%20administrativo%20libros&f=false>
- Hualde, A. (2010). Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de Ingeniería. España, Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. **RECUPERADO:** https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10056/PFC_Antonio_Perez_Hualde.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hurtado, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (junio 2008). *Sistema de gestión integral y control*. Medellín Colombia: Editorial Primera edición, GESTIÓN.
<https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&dq=Auditor%C3%ADa+del+control+interno+Sandra+Yolima+Cante+S.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwigLMz4xbDxAhVIGbkGHSouBCM06AEwBnoECAUQA#v=onepage&q&f=false>
- Lizarzaburu, E., Barriga, G., Burneo, K., & Noriega, E. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Anti soborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 E ISO 37001. *Universidad y Empresa*, 12. **RECUPERADO:** <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187258177005/html/index.html>
- Mayta, D. (2018). GESTIÓN DE RIESGOS Y SU INFLUENCIA EN LA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS DE UNIVERSIDADES PRIVADAS PERUANAS. *REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA para el Desarrollo-UJCM 2018; 4(Número Especial):99-109*, 11. **RECUPERADO:** <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/127-465-1-PB.pdf>
- Morón, A., Reyes, M., Urbina, Á. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. AGELVIS, C.A. Venezuela: Artículo Científico MULTICIENCIAS Vol.15, N° 4, 2015. **RECUPERADO:** <https://www.redalyc.org/pdf/904/90448465008.pdf>
- PACCO, F. (2013). “LA Evaluación de la situación económica - financiera y su influencia en la toma de decisiones EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL CASO EXPRESO SAN GERONIMO S.A.C. Año 2012 - 2013”. Arequipa-Perú: UNSA. **RECUPERADO:**
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2190/COpacofd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, R., Cantillo, C., & Flores, G. (2018). Propuesta para el diseño de un sistema de control interno administrativo y contable, BASADO EN MODELO COSO, para la empresa SAMARCOL S.A.S EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA. Santa Martha - Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. **RECUPERADO:**
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7838/1/2018_propuesta_dise%C3%B1o_sistema.pdf
- Rodríguez, R., & Vega, L. (2016). Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B REPRESENTACIONES SRL, con el fin de mejorar los procesos OPERATIVOS-PERÍODO 2015. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. **RECUPERADO:**
<https://core.ac.uk/download/pdf/84110464.pdf>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C. & Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. España: Revista Atlántica de Economía. **RECUPERADO:**
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MapaDeRiesgos-4744304.pdf>

- Sala, R. (2016). La situación económica y financiera de una empresa. Lima: ESAN. RECUPERADO: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/09/la-situacion-economico-y-financiera-de-una-empresa/>
- Sarango, M. (2015). Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. RECUPERADO: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4398/1/T1576-MFGR-Sarango-Gestion.pdf>
- Sánchez, L. (2015). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM Vol. 23 N.º 44, 8. RECUPERADO: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/11625-Texto%20del%20art%C3%ADculo-40584-1-10-20160330.pdf>
- SERRANO, A., SEÑALIN, O., VEGA, Y., & HERRERA, N. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. REVISTA ESPACIOS, 13. RECUPERADO: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Storkey, I. (2011). *Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las operaciones para tesorerías estatales modernas*. Turquía: Fondo Monetario Internacional. RECUPERADO: <https://books.google.com.pe/books?id=xVOrAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTI%C3%93N+DE+RIESGO+OPERATIVO+libro&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiDjLD5qKvwAhXUq5UCHegEA7cQ6wEwAHoECAEQAAQ#v=onepage&q&f=false>
- Vega, O. (2016). Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. REVISTA ESPACIOS, 10. RECUPERADO: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html>
- Viloria, N. (2015). Factores que inciden en el Sistema de Control interno de una organización. REVISTA ACTUALIDAD CONTABLE, 7. RECUPERADO: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>
- WOLINSKY, Jaime (2003). Manual de auditoría para la gestión de los negocios. Editorial Buyatti. Buenos Aires, Argentina.

IX. Anexos

ANEXOS 1:

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA**

Área o unidad: GERENCIA GENERAL

Participante: Gerente General de la Empresa Distribuciones Generales EIRL.

Objetivo: Estimado Gerente General reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como objetivo recolectar información relevante sobre los controles operativos de la Empresa Distribuciones Generales EIRL 2019-2020.

Nombre:

Lugar y fecha de entrevista:

INSTRUCCIONES. -Conteste las siguientes preguntas con honestidad y sinceridad para su respectiva evaluación.

PLANEACIÓN:

1. ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
2. ¿La empresa tiene definida su misión, visión, estrategias y políticas?
3. ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales? Si o no ¿Por qué?
4. ¿Se han definido, metas, políticas y planes de acción?

ORGANIZACIÓN:

5. ¿La estructura organizacional de la empresa se encuentra actualizada? SI o NO ¿Por qué?
6. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones? SI o NO ¿Por qué?
7. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales? SI o NO ¿Por qué?
8. ¿Existen métodos de prevención para las debilidades en cuanto a procesos internos de la empresa? ¿Cuáles son?
9. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

10. ¿Considera usted que el no tener una estructura de organización establecida dentro de la empresa, disminuye la demanda en las ventas y funciones de la empresa? ¿Por qué?

CONTROL:

11. ¿La empresa utiliza sistemas de control operativos en sus áreas? ¿Cuáles son?
12. ¿Realizan evaluaciones frecuentes para poder detectar las diferentes falencias en la empresa?
13. ¿La Empresa cuenta con algún seguro en caso ocurriera algún evento externo?
14. ¿Los sistemas de control respecto a la organización son exactos, complejos y efectivos? ¿Por qué?
15. ¿Cuándo hay interrupciones en el negocio como pérdidas por fallas en los equipos o por fallas en energía eléctrica como lo solucionan y cuando tardan?
16. ¿Qué tipo de tecnología actualmente emplean?
17. ¿El control se adecua a la realidad organizacional? ¿Por qué?
18. ¿Qué área considera que se encuentra mayormente expuesta a algún tipo de fraude? ¿Por qué?
19. ¿Alguna vez han sufrido de algún robo o falsificación?

DIRECCIÓN:

20. ¿Se reúnen periódicamente usted con los empleados de la Empresa?
21. ¿Considera usted que la supervisión les ayuda a identificar los eventos potenciales que pueden afectar a su empresa?
22. ¿Se han presentado en algún momento inconvenientes en los plazos establecidos de cumplimiento de entrega de los productos con los proveedores?
23. ¿Considera que la empresa tiene áreas establecidas de acuerdo a las funciones que desempeñan los trabajadores? SI o NO ¿Por qué?
24. ¿hay fallas recurrentes en las transacciones o registro de la información por parte de los trabajadores?
25. ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales para incentivar a los trabajadores y así no se cometan muchos errores?
26. ¿Considera que en algún momento ha tenido pérdidas por negligencia de alguno de sus trabajadores?
27. ¿Los trabajadores en algún momento han incumplido alguna norma que tiene la empresa o divulgado alguna información de su empresa?

ANEXO N°02

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA

Área o unidad: ADMINISTRACIÓN

Participante: Administrador de la Empresa Distribuciones Generales EIRL.

Objetivo: Estimado Administrador reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como objetivo recolectar información relevante sobre los controles operativos de la Empresa Distribuciones Generales EIRL 2019-2020.

Nombre:

Lugar y fecha de entrevista:

INSTRUCCIONES. -Conteste las siguientes preguntas con honestidad y sinceridad para su respectiva evaluación.

PLANEACIÓN:

- 1 ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
- 2 ¿La empresa tiene definida su misión, visión, estrategias y políticas?
- 3 ¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales? Si o no ¿Por qué?
- 4 ¿Se han definido, metas, políticas y planes de acción?

ORGANIZACIÓN:

- 5 ¿La estructura organizacional de la empresa se encuentra actualizada? SI o NO ¿Por qué?
- 6 ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones? SI o NO ¿Por qué?
- 7 ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales? SI o NO ¿Por qué?
- 8 ¿Existen métodos de prevención para las debilidades en cuanto a procesos internos de la empresa? ¿Cuáles son?
- 9 ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
- 10 ¿Considera usted que el no tener una estructura de organización establecida dentro de la empresa, disminuye la demanda en las ventas y funciones de la empresa? ¿Por qué?

CONTROL:

- 11 ¿La empresa utiliza sistemas de control operativos en sus áreas? ¿Cuáles son?
- 12 ¿Realizan evaluaciones frecuentes para poder detectar las diferentes falencias en la empresa?
- 13 ¿La Empresa cuenta con algún seguro en caso ocurriera algún evento externo?
- 14 ¿Los sistemas de control respecto a la organización son exactos, complejos y efectivos? ¿Por qué?
- 15 ¿Cuándo hay interrupciones en el negocio como pérdidas por fallas en los equipos o por fallas en energía eléctrica como lo solucionan y cuando tardan?
- 16 ¿Qué tipo de tecnología actualmente emplean?
- 17 ¿El control se adecua a la realidad organizacional? ¿Por qué?
- 18 ¿Qué área considera que se encuentra mayormente expuesta a algún tipo de fraude? ¿Por qué?
- 19 ¿Alguna vez han sufrido de algún robo o falsificación?

Datos generales de los entrevistados

DATOS GENERALES		
CARGO	EDAD	TIEMPO EN EL PUESTO
Gerente General	52	6 años
Administrador	27	1 año

Resumen de las entrevistas realizadas GERENTE GENERAL Y ADMINISTRADOR

PLANEACIÓN			
No. Preg.	PREGUNTA	RESPUESTAS	
		(GERENTE GENERAL)	(ADMINISTRADOR)
1	¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?	Manifiesto que su metodología ha sido operacional y táctica debido a que los planes que tienen establecidos son a corto y mediano plazo, realizándose cambios periódicamente para mejorar la planificación de la empresa.	Manifestó que no tienen definida alguna metodología (operacional, táctica, estratégica) para realizar la planeación de la empresa.
2	¿La empresa tiene definida su misión, visión, estrategias y políticas?	Expresó que tienen definida su misión y visión sin embargo falta implementar estrategias y políticas en la empresa.	Expresó que solo tienen definida la misión y visión, el resto está por desarrollarse.
3	¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales? Si o no ¿Por qué?	Manifestó que actualmente no tienen establecido objetivos y estrategias funcionales, sin embargo, tenían planeado realizarse.	Manifestó que no tienen establecidos objetivos, ni estrategias funcionales y operativas en la empresa.
4	¿Se han definido, metas, políticas y planes de acción?	Declaró que no se tiene definido, sin embargo, como meta personal se busca conseguir su propia marca de aceites.	Declaró que no se tiene definido ni metas, políticas, ni planes de acción.
ORGANIZACIÓN			

5	¿La estructura organizacional de la empresa se encuentra actualizada?	Manifiesto que la estructura organizacional si se encuentra actualizada, sin embargo, aún les falta tener establecido el análisis FODA por escrito ya que lo manejan de forma empírica.	Manifestó que si bien se tiene una estructura organizacional donde cada trabajador conoce sus funciones a realizar, aún hay vacíos debido a que no se tiene por escrito los objetivos estratégicos y el FODA.
6	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	Expresó que actualmente cuentan con el Manual de Organización de funciones (MOF), y con un organigrama claro en donde el personal conoce con claridad sus funciones a asumir, aunque algunas veces existen algunos errores por parte del personal.	Expresó que el personal conoce sus funciones a realizar, sin embargo, siempre hay errores que se deben de fortalecer.
7	¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales? SI o NO ¿Por qué?	Expresó que no siempre favorece, debido a que hay errores por parte de los trabajadores que genera que algunas veces no se lleguen a lograr los objetivos institucionales planteados.	Expresó que la estructura organizacional es un pilar fundamental en el logro de los objetivos, sin embargo, los trabajadores son parte del proceso del logro y de ellos muchas veces depende que se logren los objetivos, si bien la mayoría llega a cumplir sus objetivos individuales y por ende las instituciones, algunos aún tienen falencias que a pesar del tiempo no han sabido corregir.
8	¿Existen métodos de prevención para las debilidades en cuanto a procesos internos de la empresa? ¿Cuáles son?	Manifestó que la empresa no tiene métodos de prevención respecto a sus controles internos, debido a que actualmente no tienen un área de control interno establecido.	Manifestó que la empresa no presenta métodos de prevención para algún tipo de riesgos operativo
9	¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?	Declaró que la descripción y distribución de funciones si está acorde con la estructura y organización de la Empresa.	Declaró que las funciones no están acorde a la estructura de la Organización, porque aún hay vacíos en debido a que no hay normativas establecidas.

10	¿Considera usted que el no tener una estructura de organización establecida dentro de la empresa, disminuye la demanda en las ventas y funciones de la empresa? ¿Por qué?	Manifestó que es importante que el personal conozca sus fines, funciones y está organizado para evitar algún tipo de dificultad a la empresa debido a que cualquier error cometido afecta a la empresa en su demanda.	Manifestó que el no tener una estructura de organización si afecta la demanda de ventas, así como las funciones, decisiones y acciones que pueda tomar o realizar la empresa, a ello agrego que es necesario cambiar o implementar la infraestructura para un mejor desplazamiento y ubicación de los productos.
----	---	---	--

CONTROL			
11	¿La empresa utiliza sistemas de control operativos en sus áreas? ¿Cuáles son?	Manifiesto que no tienen actualmente sistemas operativos para cuantificar las deficiencias en las áreas.	Manifestó que el único sistema de control es el de las cámaras de seguridad en donde supervisan a todo el personal.
12	¿Realizan evaluaciones frecuentes para poder detectar las diferentes falencias en la empresa?	Expresó que si se realizan evaluaciones frecuentes debido a que es necesario para poder monitorear a los trabajadores y lo que se realizan en las áreas.	Expresó que las evaluaciones son frecuentes por parte del gerente general debido a que siempre controla lo que se realiza en la empresa.
13	¿La Empresa cuenta con algún seguro en caso ocurriera algún evento externo?	Declaró que el seguro que actualmente tienen en caso ocurriera algún evento externo es La Positiva.	Declaró que, si cuentan con un seguro, adicionalmente manifestó que SUNAFIL les recomendó recientemente tener un supervisor contra riesgos.
14	¿Los sistemas de control respecto a la organización son exactos, complejos y efectivos? ¿Por qué?	Expresó que el sistema de control no es complejo, pero si es efectivo, porque se ha creado varios filtros para evitar posibles pérdidas, por ejemplo, en las cobranzas primero pasa el documento por su cargo, luego hace revisión almacén en su sistema y finaliza en el área de contabilidad en donde el asistente da la conformidad.	Expresó que desconoce de dichos sistemas de control.

15	¿Cuándo hay interrupciones en el negocio como pérdidas por fallas en los equipos o por fallas en energía eléctrica como lo solucionan y cuando tardan?	Expresó que respecto a las interrupciones en el negocio por pérdidas de energía eléctrica se soluciona de 1 a 2 días mientras tanto se trabaja de forma manual para no perder la continuidad y secuencia de la información sobre las ventas diarias y con respecto a fallas en los equipos de cómputo cuando el problema es leve y se puede arreglar en la misma computadora el técnico realiza la reparación mediante sistema (ANYDESK) y si la falla en el sistema es moderado el técnico tarda unas horas.	Expresó que respecto a las fallas por falta de energía eléctrica es de forma casi inusual, porque muy pocas veces han tenido complicaciones por ese tema y referente a las fallas en los equipos manifestó que el técnico siempre soluciona el problema en 1 hora y si es más dificultoso demora unas horas.
16	¿Qué tipo de tecnología actualmente emplean?	Declaró que el tipo de tecnología actual es básico y se manejan 2 programas uno de ellas se ubica mediante el navegador y el otro si se encuentra instalado en la computadora.	Declaró que el tipo de tecnología actualmente empleada es básica y se utilizan 2 programas.
17	¿El control se adecua a la realidad organizacional? ¿Por qué?	Manifestó que falta implementar controles que se adecuen a la realidad organizacional, sin embargo, se tiene previsto realizarlos por recomendación de SUNAFIL.	Manifestó que no se adecua debido a que no se cuenta con normas, ni métodos establecidos por la empresa y solo se tiene el compromiso de los trabajadores.
18	¿Qué área considera que se encuentra mayormente expuesta a algún tipo de fraude? ¿Por qué?	Declaró que hay áreas que se encuentran mayormente expuestas a algún tipo de fraude entre ellas esta: Administración y almacén, si bien el personal es confiable indica, no se descarta la posibilidad de fraude en alguna de estas áreas.	Declaró que las áreas que están expuestas a un tipo de fraude es Almacén debido a que falta capacitar al personal en cuanto a controlar las fechas de los productos, así como mantener el producto adecuado a la vista del cliente.
19	¿Alguna vez han sufrido de algún robo o falsificación?	Expresó que sí sufrió robos con respecto a los productos, pero en el anterior local y manifestó que en casos excepcionales ha sufrido con la falsificación de billetes.	Expresó que han sufrido falsificación con el tema de billetes falsos, pero no se han suscitado robos.

NOTA: Datos Tomados de la empresa.

DIRECCIÓN		
20	¿Se reúnen periódicamente usted con los empleados de la Empresa?	Manifestó que realiza reuniones frecuentes para poder supervisar a sus trabajadores y mejorar aquellos vacíos o dudas que tengan sobre sus funciones.
21	¿Se han presentado en algún momento inconvenientes en los plazos establecidos de cumplimiento de entrega de los productos con los proveedores?	Declaró que han tenido inconvenientes con los plazos establecidos respecto a los canjes, debido a que algunos proveedores deben productos que se han solicitado desde enero y no los envían como: aceite CIL, detergentes, pastas, jabones. (LUCKY).
23	¿hay fallas recurrentes en las transacciones o registro de la información por parte de los trabajadores?	Expresó que, si existen fallas recurrentes debido a que la digitadora mayormente registra mal los productos o entrega de manera repetida la documentación, lo que genera problemas para poder posteriormente llevar un control a ello también a esto se le suma las fallas en el sistema que si bien no ocurre a menudo si hay fallas.
24	¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales para incentivar a los trabajadores y así no se cometan muchos errores en sus funciones asignadas?	Declaró que actualmente no se han establecido objetivos y estrategias funcionales para incentivar a los trabajadores.
25	¿Considera que en algún momento ha tenido pérdidas por negligencia de alguno de sus trabajadores?	Manifestó que, si ha tenido pérdidas por negligencia de alguno de sus trabajadores, un caso actual es la existencia de 10 productos en la mira, que se han dejado de más a un proveedor por descuido del trabajador, lo que genera pérdidas a la empresa.
26	Los trabajadores en algún momento han incumplido alguna norma que tiene la empresa o divulgado alguna información de su empresa?	Declaró que sí, porque a veces no siguen las indicaciones dadas por él.

NOTA: Datos Tomados de la empresa.

ANEXO N°03:

DISTRIBUCIONES GENERALES EIRL		
Estado de Situación Financiera		
Al 31 de diciembre		
(en nuevos soles)		
	2020	2019
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	S/ 304,842.00	S/ 347,754.00
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)		
Cuentas diversas Terceras	S/ 199,982.00	S/ 210,715.00
Otras cuentas por cobrar		
Existencias	S/1,257,650.00	S/1,700,671.00
Gastos pagados por anticipado		
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	S/1,762,474.00	S/2,259,140.00
ACTIVO NO CORRIENTE		
Activos adquiridos por arrendamiento financiero	126,863.00	124,962.00
Inmueble, maquinaria y equipo	404,100.00	548,132.00
Activo diferido	270,665.00	276,777.00
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	S/801,628.00	S/ 949,871.00
TOTAL, DE ACTIVOS	S/2,564,102.00	S/3,209,011.00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Tributos, contraprestaciones	5,760.00	6,980.00
Cuenta por pagar comerciales	430,541.00	641,696.00
Otras cuentas por pagar.		
TOTAL, DE PASIVO CORRIENTE	S/ 436,301.00	S/ 648,676.00
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	1,232,650.00	1,641,371.00
Total Pasivos No Corrientes	S/1,232,650.00	S/1,641,371.00
Total Pasivos	S/1,668,951.00	S/2,290,047.00
Patrimonio		
Capital Social	240,310.00	223,320.00
Resultados Acumulados	442,163.00	465,387.00
Utilidad del ejercicio	212,678.00	230,257.00
TOTAL PATRIMONIO	S/ 895,151.00	S/ 918,964.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,564,102.00	3,209,011.00

ANEXO N°04

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
ENCUESTA

Estimado Señor: **ÁREA GERENCIAL**

Reciba mi más grato y cordial saludo, la presente encuesta tiene como objetivo recabar información relevante sobre los riesgos detectados en los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de Abarrotes Distribuciones GENERALES EIRL, le solicito contestar a las siguientes preguntas:

INSTRUCCIONES. -Conteste las siguientes preguntas con honestidad para su respectiva evaluación.

Nombre del área:

De los siguientes sucesos de riesgos operativos, ¿cuáles cree usted son los que se han ocasionado en la empresa que usted dirige?

1. ¿Se ha identificado fraude interno en el área que trabaja?

Si () siga la pregunta 2 **No ()** siga la pregunta 6

- Indique ¿cuál? Puede ser más de uno.

- El trabajador no le informó intencionadamente de determinadas acciones asumidas o tomadas por ellos.
- Infidelidad de los empleados. ¿En qué área?
- Uso de información para interés personal. ¿en qué áreas?
- ¿Otros?

2. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia se evidencia el fraude interno?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
- Alta: Una vez cada 3 meses
- Moderada: Una vez cada seis meses.
- Baja: una vez al año
- Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

3. ¿Qué impacto causó el fraude interno?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
- Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.

10. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento externo de la pregunta 7?

.....

11. Hay interrupciones por caída de programas utilizados en la empresa.

Si ()

No ()

- Fallas en los sistemas.
 Problemas tecnológicos.

12. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

13. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

14. ¿Qué medidas se tomaron al respecto menciona:

.....

15. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento de la pregunta 12?

.....

16. ¿Hay interrupciones en el negocio como pérdidas por fallas en los equipos o por fallas en energía eléctrica?

Si ()

No ()

17. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año

Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

18. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
- Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
- Baja: Pérdidas marginales.
- Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

19. ¿Qué medidas se tomaron al respecto menciona:

.....

.....

20. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento?

.....

.....

21. Respecto a la ejecución de los procesos de gestión. Indique ¿hay errores en el ingreso de datos? o ¿documentación legal incompleta?

Si ()

No ()

22. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
- Alta: Una vez cada 3 meses
- Moderada: Una vez cada seis meses.
- Baja: Una vez al año
- Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

23. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
- Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
- Baja: Pérdidas marginales.
- Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

24. ¿Qué medidas se tomaron al respecto menciona:

.....

25. ¿Ha existido pérdida de información confidencial?

Si ()

No ()

26. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

27. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

28. ¿Se ha identificado un inapropiado manejo de información?

Si ()

No ()

29. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

30. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

31. **Respecto a la ejecución de los procesos de gestión.** ¿Han existido errores o inconvenientes en los contratos con los clientes o proveedores?

Si ()

No ()

32. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?**

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

33. **¿Qué impacto causó el evento?**

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

34. **¿Tiene contratado pólizas de seguro que cubran diferentes eventos de riesgo operativo?**

- Seguro contra incendio.
 Seguro contra robos de activos fijos.
 Seguros contra desastres naturales- terremotos.
 Seguro contra riesgos.
 Otros. ¿Indique)

35. **¿Usted puede indicar otro evento de riesgo operativo (¿que no se haya mencionado en la pregunta 1, que causaron pérdidas?**

a)

¿Con qué frecuencia?

¿Qué impacto causó en la empresa?

Estimado Señor: **ÁREA DE LOGÍSTICA**

Reciba mi más grato y cordial saludo, la presente encuesta tiene como objetivo recabar información relevante sobre los riesgos detectados en los subprocesos de las áreas operativas de la empresa de Abarrotes Distribuciones GENERALES EIRL, le solicito contestar a las siguientes preguntas:

INSTRUCCIONES. -Conteste las siguientes preguntas con honestidad para su respectiva evaluación.

Nombre del área:

De los siguientes sucesos de riesgos operativos, ¿cuáles cree usted son los que se ha presentado en el área que usted dirige?

1. ¿Se ha identificado fraude interno en el área que usted dirige?

Si () siga la pregunta 2 No () siga la pregunta 6

2. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia se evidencia el fraude interno?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

3. ¿Qué impacto causó el fraude interno?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

4. ¿Qué medidas se tomaron al respecto menciona:

.....

5. **¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un fraude interno en el área?**

.....

6. **¿Han existido eventos externos que han causado pérdidas de mercadería en la empresa?**

Si ()

No ()

Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

- Robo
 Asalto
 Falsificación
 Hackers
 ¿Otros?

7. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?**

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

8. **¿Qué impacto causó el evento externo?**

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

9. **¿Qué medidas se tomaron al respecto menciona:**

.....

10. **¿Se realiza la verificación y control del ingreso de la mercadería al almacén?**

Si ()

No ()

.....

18. Respecto a la ejecución de los procesos de gestión. Indique ¿hay errores en el ingreso de datos? o ¿documentación legal incompleta?

Si ()

No ()

19. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

20. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

21. ¿Qué medidas se tomaron al respecto menciona:

.....

22. ¿Ha existido falsificación de información o documentación requerida en los ingresos de mercadería?

Si ()

No ()

23. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

24. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.

- Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

25. **¿Se ha identificado una revisión de solicitud de existencias deficiente, respecto al control de salida de la mercadería?**

Si ()

No ()

26. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?**

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

27. **¿Qué impacto causó el evento?**

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

28. **Respecto a la ejecución de los procesos de gestión. ¿Ha existido errores o problemas con los productos que entregan los proveedores?**

Si ()

No ()

29. **Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?**

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
 Alta: Una vez cada 3 meses
 Moderada: Una vez cada seis meses.
 Baja: Una vez al año
 Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

30. **¿Qué impacto causó el evento?**

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
 Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
 Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
 Baja: Pérdidas marginales.
 Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

31. ¿Se han presentado errores en el sistema manejado de control de salidas de mercadería?

Si ()

No ()

32. Si la respuesta fue afirmativa, ¿con qué frecuencia?

- Muy alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes).
- Alta: Una vez cada 3 meses
- Moderada: Una vez cada seis meses.
- Baja: Una vez al año
- Muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos 5 años.

33. ¿Qué impacto causó el evento?

- Catastrófico: altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la empresa.
- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos, pero sin riesgo de cierre de operaciones.
- Moderada: Pérdidas que impidieron cumplir la misión y objetivos.
- Baja: Pérdidas marginales.
- Muy bajo: Pérdidas insignificantes.

34. ¿Usted puede indicar otro evento de riesgo operativo (¿que no se haya mencionado, que hayan causado pérdidas a la empresa?

a)

¿Con qué frecuencia?

¿Qué impacto causó en la empresa?