

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



Análisis de los procesos para el diseño de políticas de gestión de riesgos operativos, caso consorcio Juan

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Juan Angelo Faberio Zambrano

ASESOR

Rosita Catherine Campos Diaz

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

CHICLAYO, 2023

**Análisis de los procesos para el diseño de políticas de gestión de
riesgos operativos, caso consorcio Juan**

PRESENTADA POR

Juan Angelo Faberio Zambrano

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

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Flor de Maria Beltran portilla

SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz

VOCAL

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios, a mis padres, enamorada y profesores por ayudarme en todo este tiempo para terminar la carrera, gracias a cada uno de ellos puedo cumplir con mis metas. Por su apoyo incondicional que me han brindado, confiando en mi desempeño y capacidad.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por cuidarme y guiarme en conseguir, cada uno de mis objetivos y darme la fuerza necesaria para terminar esta investigación con éxito. Igualmente agradezco a mi familia, enamorada y amigos por apoyarme siempre en todo lo que necesitaba. Agradezco a la empresa Consorcio Juan por brindarme toda la información que requería para culminar mi tesis. por último, agradecer a mi asesora Rosita Campos y a todos los que contribuyeron a la obtención de esta investigación.

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3%

2

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

1library.co

Fuente de Internet

1%

4

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

scielo.sld.cu

Fuente de Internet

1%

6

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

7

legal.legis.com.co

Fuente de Internet

1%

Activar
Ver a Conf

8

Submitted to Instituto Superior de Artes,

1%

Índice

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
I. INTRODUCCIÓN.....	12
II. REVISIÓN DE LITERATURA	14
2.1. ANTECEDENTES	14
2.2. BASES TEORICAS	15
2.2.1. TEORÍA DE PROCESOS.....	15
2.2.2. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS	24
III. MATERIALES Y MÉTODOS	36
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	36
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	36
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA	36
3.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN	36
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	37
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	37
3.7. PROCEDIMIENTOS	37
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	38
3.9. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	39
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
4.1. RESULTADOS	40
4.1.1. DESCRIPCIÓN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA CONSORCIO JUAN EN EL 2020.....	40
4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN LOS PROCESOS EN LA EMPRESA CONSORCIO JUAN.....	46
4.2. DISCUSIÓN.....	74
4.2.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	74
4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	76
V. PROPUESTA.....	78
VI. CONCLUSIONES	83
VII. RECOMENDACIONES.....	84
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85
IX. ANEXOS	88

Lista de Tablas

Tabla 1.	Probabilidad de ocurrencia	333
Tabla 2.	Magnitud de impacto	333
Tabla 3.	Escala para el perfil del riesgo	344
Tabla 4.	Operacionalización de variables	377
Tabla 5.	Matriz de consistencia.....	399
Tabla 6.	Perfil del riesgo - económico en la planificación estratégica	466
Tabla 7.	Perfil del riesgo - proceso en la planificación estratégica.....	477
Tabla 8.	Perfil del riesgo – reputación en la planificación estratégica	477
Tabla 9.	Descripción del riesgo en la planificación estratégica	488
Tabla 10.	Perfil del riesgo – económico en la planificación operativa	499
Tabla 11.	Perfil del riesgo – proceso en la planificación operativa	511
Tabla 12.	Perfil del riesgo – reputación en la planificación operativa	522
Tabla 13.	Descripción del riesgo en la planificación operativa	533
Tabla 14.	Perfil del riesgo – económico en el proceso de compras	544
Tabla 15.	Perfil del riesgo – proceso en el proceso de compras	555
Tabla 16.	Perfil del riesgo – reputación en el proceso de compras	555
Tabla 17.	Descripción del riesgo en el proceso de compras	566
Tabla 18.	Perfil del riesgo – económico en el proceso de ventas.....	577
Tabla 19.	Perfil del riesgo – proceso en el proceso de ventas.....	588
Tabla 20.	Perfil del riesgo – reputación en el proceso de ventas	599
Tabla 21.	Descripción del riesgo en el proceso de ventas.....	600
Tabla 22.	Perfil del riesgo – económico en el proceso de almacenaje.....	611
Tabla 23.	Perfil del riesgo – proceso en el proceso de almacenaje	611
Tabla 24.	Perfil del riesgo – reputación en el proceso de almacenaje.....	622
Tabla 25.	Descripción del riesgo en el proceso de almacenaje	622
Tabla 26.	Perfil del riesgo – económico en la gestión de R.R.H.H.....	644
Tabla 27.	Perfil del riesgo – proceso en la gestión de R.R.H.H.....	655
Tabla 28.	Perfil del riesgo – reputación en la gestión de R.R.H.H.	666

Tabla 29.	Descripción del riesgo en la gestión de R.R.H.H.....	677
Tabla 30.	Perfil del riesgo – económico en la gestión de sistemas de la información	688
Tabla 31.	Perfil del riesgo – proceso en la gestión de sistemas de la información	699
Tabla 32.	Perfil del riesgo – reputación en la gestión de sistemas de la información.....	700
Tabla 33.	Descripción del riesgo en la gestión de sistemas de la información	711
Tabla 34.	Perfil del riesgo – económico en la gestión económico financiero.....	722
Tabla 35.	Perfil del riesgo – proceso en la gestión económico financiero	733
Tabla 36.	Perfil del riesgo – reputación en la gestión económico financiero	733
Tabla 37.	Descripción del riesgo en la gestión económico financiero	744

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de compras.....	422
Figura 2. Proceso de ventas	433
Figura 3. Proceso de almacenaje	444
Figura 4. Estructura organizacional.....	822

Resumen

Las empresas, en sus operaciones diarias, buscan tener una mayor rentabilidad y crecimiento. Pero, es inevitable poseer riesgos, por lo cual es muy importante gestionarlos, a través de su identificación y análisis, así como su control y monitoreo constantemente, originando, que la entidad pueda lograr establecerse convenientemente a nivel estructural, en el sistema económico y en su ambiente empresarial; en la cual se encuentra. Pero en muchas ocasiones, las organizaciones no implementan este tipo de gestiones, provocando, que la organización no pueda evitar o eliminar, frecuentemente riesgos como: Fraudes internos, problemas estructurales y operacionales, robos, etc.

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar los procesos para el diseño de políticas de gestión de riesgos operativos, caso consorcio Juan.

Asimismo, tuvo un enfoque mixto, con un tipo de investigación aplicada, diseño no experimental, el nivel descriptivo y para para la recolección de datos se aplicó la técnica de la entrevista, guía de observación y el análisis documental.

Finalmente, al analizar los procesos y riesgos se determinó que posee una desorganización estructural en cada una de sus fases, ocasionando problemas en su rendimiento y gestión. Por lo cual esto brinda un punto de partida para lograr reducir el riesgo operativo, y obtener un mejor enfoque en la directriz de la empresa. Es por ello que se recomienda implementar o aplicar estas políticas.

Palabras clave: Análisis de los procesos, Políticas de gestión de riesgos operativos.

Abstract

Companies, in their daily operations, seek to have greater profitability and growth. But, it is inevitable to have risks, for which it is very important to manage them, through their identification and analysis, as well as their constant control and monitoring, causing the entity to be able to establish itself conveniently at a structural level, in the economic system and in your business environment; in which it is located. But on many occasions, organizations do not implement this type of management, causing the organization to be unable to avoid or eliminate risks such as: internal fraud, structural and operational problems, theft, etc.

The main objective of this research was to analyze the processes for the design of operational risk management policies, in the case of the Juan consortium.

Likewise, it had a mixed approach, with a type of applied research, non-experimental design, descriptive level and for data collection, the interview technique, observation guide and documentary analysis were applied.

Finally, when analyzing the processes and risks, it was determined that it has a structural disorganization in each of its phases, causing problems in its performance and management. Therefore, this provides a starting point to reduce operational risk, and obtain a better focus on the company's directive. That is why it is recommended to implement or apply these policies.

Keywords: Process analysis, Operational risk management policies.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo han existido diferentes tipos de riesgos, y el sector empresarial no es ajeno a ello. por consiguiente, de acuerdo a Brito (2018) menciona que hay una errada concepción del riesgo empresarial en diferentes países y la falta de importancia de agregarle más valor en los mecanismos de aprendizaje, ya que la gestión de riesgos es un tema crucial en cada organización por lo que se encuentra inherente a ella. De la misma manera Figueredo (2018) se refiere que las identificaciones de los riesgos operativos influyen en la eficaz formulación del plan de prevención de riesgos y en el desconocimiento de su magnitud e impacto. Por lo cual se debe dar un mayor enfoque en el mundo empresarial porque tiene un rol indispensable para ayudar a afrontar las diferentes amenazas. Esto se deriva a lo que menciona Lucas (2014) que mediante la gestión por procesos las organizaciones son capaces de, una vez se hayan marcado los objetivos que desean conseguir, llevar a cabo su medición y control. Esto puede ayudar a mejorar la gestión de los riesgos.

La totalidad de empresas PYMES mexicanas de acuerdo a Graciano y Torres (2010) sufren daños ocasionados por una deficiente gestión por parte de la entidad que producen problemas a la empresa, por ejemplo, los robos de hormiga, manejo equivocado de los activos, mal uso de la información. Por lo cual estos daños también son ocasionados por comportamientos inadecuados y poco éticos por parte de los integrantes de la empresa. Es por ello que Zaratiegui (1999) menciona que los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de estas entidades que ayudara a solucionar aspectos operativos de la empresa.

Es por ello que de acuerdo a Bustelo (s.f.) las organizaciones pueden estar bajo una serie de amenazas que pueden hacerlas vulnerables, sin que logren identificarlas. De lo cual, las empresas enfrentan a estos riesgos/amenazas a través de estrategias de reacción y soluciones puntuales que se centralizo a partir de estos últimos veinticinco años.

Muchas de estas no están de acuerdo en implementar un plan estratégico para afrontarlas, a consecuencia de que según Trigos (2019) menciona que el 80% de las empresas en el Perú lo ponen en práctica, sin embargo, solo el 37% se encuentra conforme con su ejecución. Esto es producido porque muchas de estas no le asignan una importancia adecuada a su desarrollo o no implican a toda la organización, puesto que no existe un seguimiento o control. Por ello se tiene que elaborar y ejecutar de manera eficaz y eficiente, con la responsabilidad de todas las partes involucradas.

La empresa Consorcio Juan, a la que se le va a tomar como ejemplo para desarrollar un modelo de políticas de gestión de riesgos operativos que servirá como orientación, prevención y la manera en que se emplearan los recursos para llegar a los objetivos. De lo cual esta empresa es una comercializadora de materiales de construcción, artículos de ferretería, materiales fontanería, calefacción y de otros productos nuevos en comercios especializados. Por lo cual no cuenta con una planificación, control interno inadecuado, ausencia procedimientos de mejora y de un identificador de riesgos, falta de planificación de estrategias, pérdida de inventarios, deficiencias en el proceso de entradas y salidas. Por consiguiente, es necesario que se desarrolle políticas de gestión de riesgos para la empresa basada en análisis de los procesos. Que nos lleva a la formulación del problema: ¿De qué manera el análisis de los procesos, contribuirá para el diseño de políticas de gestión de riesgos operativos, caso Consorcio Juan?

De la misma manera, se plantea los objetivos de la investigación, estableciendo como objetivo general: Analizar los procesos para el diseño de políticas de gestión de riesgos operativos, caso Consorcio Juan en el 2020. Del mismo modo se plantearon los objetivos específicos: Describir los procesos de la empresa Consorcio Juan en el 2020; Identificar los riesgos operativos en los procesos en la empresa Consorcio Juan en el 2020 y Diseñar políticas de gestión de riesgo operativo en la empresa consorcio Juan.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Paz (2019) en su tesis tuvo como objetivo general plantear una propuesta de mejora para la gestión de procesos de una empresa de servicios empresariales. El tipo de investigación es proyectiva con un enfoque mixto, no experimental, nivel comprensivo y su técnica es la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se obtuvo como resultado que para identificar y mejorar sus procesos se debe utilizar el mapa de procesos, el diagnóstico de actividades de los procesos, juntamente con un diagrama de flujo para guiar y mejorar las actividades que cada trabajador.

Mamani y Merino (2021) tuvieron como objetivo principal analizar como la gestión de riesgos permite la identificación, valoración y seguimiento de riesgos contribuyendo a la identificación de oportunidades que aseguren la continuidad y rentabilidad. El enfoque de la investigación es cuantitativo, tipo aplicada y nivel explicativo. Tuvo como resultados que la Gestión de Riesgos Empresariales proporciona una cultura organizacional, la definición de la estrategia y al gobierno corporativo que, una vez implementado, debe tener un seguimiento periódico.

Montaño y Murillo (2017), en su tesis tuvo como objetivo general fortalecer la gestión de riesgos en proyectos en la organización Centro de formación e investigación para el desarrollo urbano y rural. El tipo de estudio es descriptivo y la técnica utilizada es la encuesta. Se obtuvo como resultados que para una organización que depende 100% de la ejecución de proyectos, la gestión del riesgo no puede estar por fuera de la estructura organizativa, por ello se debe utilizar bajo el sistema de la ISO 21500.

Cifuentes y Molina (2017), en su tesis tuvo como objetivo principal determinar las mejoras que por medio de la administración de riesgos operativos optimizarán el proceso de licitaciones públicas de Proyectos de Ingeniería. La investigación es cualitativa, de tipo descriptiva y de método inductivo y entrevistas con personal del proceso licitatorio. Tuvo como resultados que las pérdidas, el 66 % son ocasionadas por recursos humanos, el 8 % por procesos y el 24 % por ambas. Por la deficiencia del control interno.

Arratia (2017) en su tesis tuvo como objetivo general analizar las condiciones de vulnerabilidad y riesgo en las actividades económicas: pesca, acuicultura y turismo, frente a amenazas de origen natural en el fiordo Comau. Este trabajo se utilizó tanto el método cuantitativo y cualitativo. Por lo cual tuvo como resultados que la empresa presenta claras evidencias de amenazas de origen natural, vulnerabilidad por actores como la venta y oferta de servicios a nivel local y por el tamaño que tiene como empresa.

Sanchez (2015) en su tesis tuvo como objetivo general determinar el nivel en la evaluación de los factores por tipo de riesgos identificados, en la gestión de la oficina administrativa de personal. El tipo de investigación es cualitativa, diseño transversal, como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Tuvo como resultados que existe un importante y alto nivel en la evaluación de los riesgos residual estratégico, financiero y cumplimiento en los procesos administrativos que desarrolla la oficina de personal.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. Teoría de Procesos

La variable se divide de acuerdo a Lucas (2014) que lo descompone a los procesos en: Identificación y Secuencia de los Procesos, Descripción de los Procesos, Análisis de los Procesos, Mejora de los Procesos. Lo cual aportara al desarrollo de la investigación.

Procesos

De acuerdo a Lucas (2014) los procesos, se pueden definir como una secuencia lógica y ordenada de actividades trascendentes, que inician de diferentes puntos (datos, determinaciones, maquinarias, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para obtener las metas y resultados esperados, que van dirigidos a quienes lo han requerido, esto es, los clientes de cada proceso.

El proceso puede ser industrial (entrada y salida de material) o de gestión (entrada y salida de información / servicio).

- Los procesos existen en cualquier organización, incluso si nunca han sido identificados o definidos, los procesos constituyen nuestro trabajo y métodos.
- En una empresa, prácticamente cualquier actividad o tarea se puede construir en un proceso.
- No hay proceso sin productos y / o servicios.
- No hay clientes sin productos y / o servicios.
- Sin procesos, no hay productos y / o servicios.

Es por ello que los diferentes procesos, son los componentes más importantes y utilizados en el modelo de gestión organizacional, de la misma manera también son esenciales y con mayor relevancia en la gestión organizacional innovadora, especialmente aquellos basados en la gestión de la calidad total

Es por esto, que el interés hacia ellos, ha generado una gran cantidad de mecanismos y tecnologías relacionadas con la gestión del proceso en sí y la gestión basada en lo siguiente:

- Se utilizan mecanismos para la gestión y mejora de procesos, referidas la reingeniería de procesos, mejora continua de procesos y la simplificación de procesos. todo ello aplicado específicamente a procesos en concreto o extendido a todas las organizaciones.
- De la misma manera, existen modelos de gestión en los que los procesos juegan un papel central como fundamento de la organización y como guía para esclarecer el sistema de indicadores de gestión. A partir de estos modelos, verifique el diagrama de procesos y la identificación de procesos clave.

A. Identificación de los Procesos

Lo que se debe realizar primero para acoger una perspectiva basada en procesos en una organización, es deducir qué procesos deberían configurar el sistema, es decir, definir cuáles de estos tendría que incluirse en la estructura de la empresa.

De acuerdo a Lucas (2014), para solucionar lo antes mencionado, primero se debe considerar que estos procesos ya existen en la organización, por lo que se debe enfocar en identificarlos y gestionarlos adecuadamente.

Por consiguiente, en una organización se debe considerar de los procesos que poseen, son importantes y relevantes para que sean incluidos en la estructura de procesos de la empresa y a qué nivel de detalle.

Por ello, es necesario realizar una investigación sobre las áreas de actividad más importantes de la compañía, con el objetivo de conocer los principales procesos que la constituyen.

Finalmente, al identificar cada uno de los procesos de la empresa, estos deben contener requisitos básicos relacionados, por lo cual de acuerdo a Lucas (2014) son los siguientes:

- Repetitivos
- Sistemáticos
- Medibles
- Observables
- Con Valor Añadido

Así mismo, después de tener en cuenta estos requisitos, los principales factores del proceso de identificación y selección son los siguientes:

Impacto en la satisfacción del cliente.

- Efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Efecto en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Aplicación intensiva de recursos.

La selección como la identificación de los procesos, deben partir del análisis de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, y también del mismo modo, cómo éstas afectan y conducen a los resultados alcanzados.

Las organizaciones pueden utilizar distintos mecanismos de gestión para identificar los procesos que componen la estructura. Así mismo, es importante resaltar la relevancia de los líderes de la organización, al momento de guiar y facilitar la configuración de la estructura de procesos de la empresa, además de asegurar el alineamiento con los objetivos propuestos.

B. Descripción de los Procesos

Un mapa de procesos proporciona a las empresas identificar y comprender la estructura de los procesos, evidenciando la relación entre estos. Pero, no permite conocer de qué manera son estos por dentro y cómo se realiza la conversión de entrada a salida.

De acuerdo a Lucas (2014), el propósito de la descripción del proceso es determinar los estándares y sistemas para garantizar la ejecución efectiva y el control de las actividades que contiene. Esto significa que se debe focalizar en las actividades y en el conjunto de características importantes, que permiten el control y la gestión del proceso.

Para ello, según Lucas (2014) se hace uso de:

- ✓ Diagramas de Proceso - Describen las actividades de los procesos. Responden a:
 - Qué actividades se realizan.
 - Quién realiza las actividades.
 - Cómo se realizan las actividades.

- ✓ Fichas de Proceso - Describen las características de los procesos. Responden a:
 - Cómo es el proceso.
 - Cuál es su propósito.
 - Cómo se relaciona con el resto.
 - Cuáles son sus entradas y salidas.

C. Análisis de los Procesos

Una visión del sistema de gestión fundada en procesos enfatiza la importancia de monitorearlos y medirlos para comprender los resultados que se están logrando y si estos resultados cumplen con el valor o la meta esperada.

Del mismo modo según Lucas (2014) la medición y el seguimiento son la base para comprender los objetivos que se están logrando, el grado en que se logran los resultados esperados y la dirección para la mejora.

En este aspecto, los indicadores pueden determinar qué es necesario medir en el marco de un proceso o conjunto de procesos para comprender sus capacidades, efectividad, eficiencia y flexibilidad, todo lo cual está conforme a su misión.

D. Mejora de los Procesos

Mejorar un proceso conlleva según Lucas (2014) a modificaciones, para hacerlo más efectivo y eficiente, prevenir posibles desperdicios y mejorar su desempeño, de manera que cumpla con las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuando se trata de procesos, los planes de mejora continua, contribuyen con el progreso continua de estos, o también, con su reestructuración, que a su vez pueden incluir estas dos estrategias.

El mejoramiento continuo posibilita introducir mejoras progresivas en el proceso, encaminadas a disminuir su variabilidad o mejorar su productividad. De esta manera, es beneficioso reducir el costo del proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su desempeño y aumentar su efectividad.

En el momento en que el proceso está desactualizado, es posible que deba revisarse fundamentalmente y rediseñarse por completo para lograr un gran progreso en costos, velocidad,

flexibilidad, servicio y calidad. Esta es la llamada reingeniería de procesos y tiene un gran impacto en los resultados de la empresa.

E. Procesos en una empresa

De acuerdo a Lucas (2014), los procesos que están presentes en una organización son los siguientes:

- Procesos Estratégicos
- Planificación estratégica

La planificación estratégica según Ossorio (2003), es un sistema compuesto por un grupo de componentes, cada uno de los cuales tiene una función que cumplir y un concepto asociado. Desde la perspectiva de la dirección se desarrolla por objetivos, podrían definirse tres elementos básicos: los objetivos, los criterios de medida y las acciones.

El objetivo es el propósito, lo que se desea y parece probable obtener en el período de tiempo que se planifica; el criterio de medida es el indicador, la forma en que se medirá que el objetivo se ha cumplido, y las acciones son las actividades que deben desarrollarse para garantizar el criterio de medida, es decir, el indicador que se propone. Es evidente que estas acciones deben tener un responsable, participantes y fecha de cumplimiento, para poder controlarlas.

Así mismo Garcia et al. (2017), menciona que la planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro.

En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que

permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso. Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado.

➤ Planificación operativa

De acuerdo a Barriga (2009), es el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo. Esto consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Por lo que León et al. (2003), menciona que es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios del proyecto.

▪ Procesos Claves u operativos

➤ Proceso de Compras

Escudero (2014) lo define que comprar es la acción de adquirir un producto en el mercado, ya sea un bien o servicio. Al comprar una persona busca que el producto tenga los atributos y la calidad adecuada para sus necesidades. Que el precio sea razonable en relación con los beneficios que recibe con el producto y que lo encuentre en el lugar y en el tiempo apropiado.

Así mismo, el proceso se refiere a los pasos o etapas por los que se pasa, previo a tomar la decisión de hacer efectiva la acción de la compra. Es decir, pagar el precio exigido por obtener el

producto. como las fases por las que pasa una persona desde que se da cuenta que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para resolverla.

Por lo que Moreno (2014), menciona que tiene un efecto directo en el balance financiero de la empresa, por lo cual es un factor de competitividad que actualmente se desaprovecha.

➤ Proceso de Ventas

El proceso de ventas de acuerdo a Martínez (2013) es un conjunto de pasos que un negocio da para que se produzca una venta. Va desde el momento en el que se capta la atención del cliente hasta que se produce la transacción.

En el proceso de venta existen una serie de etapas con el propósito de convertir cada oportunidad de venta en una venta final. Los procesos variarán dependiendo del modelo de negocio de cada empresa.

Por lo cual Morales (2014), menciona que es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.

➤ Proceso de almacenaje

Espinal et al. (2010) define al proceso de almacenaje como el que se encarga de la administración de los inventarios y, en la mayoría de los casos, gestiona las necesidades de los clientes de la empresa. Así mismo es un proceso clave que busca regular los flujos entre la oferta y la demanda, optimizar los costos de distribución y satisfacer los requerimientos de ciertos procesos productivos.

Menciona Iglesias (2012), que se ha convertido en uno de los más importantes, consecuencia de su incidencia en el servicio al cliente y en los costes operativos de la empresa. Por

lo que es un punto en el que confluyen intereses de diferentes departamentos de la empresa, los cuales necesitan de un adecuado funcionamiento del mismo para poder cumplir con sus objetivos.

- Procesos de soporte o apoyo

- Gestión de R.R.H.H.

Según Gelabert y Martínez (2012), corresponde a los pasos que sigue un empleado durante su ciclo de vida en la organización, desde sus primeros contactos con el reclutador hasta su salida. Por lo que es una de las áreas más importantes y claves dentro de una organización porque realmente es el responsable de atraer los mejores talentos, de ayudar y mantener a que esos mejores talentos se desarrollen y crezcan dentro de la organización.

Gómez et al. (2019) menciona que todos los trabajadores (incluyendo a los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo. El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios. Un director de línea se encarga de los trabajadores que están asignados al proceso de producción. El personal administrativo es aquel que apoya la función de línea.

- Gestión de sistemas de la información

Devece et al. (2011) menciona que toda persona, toda empresa, y en general toda organización, está continuamente captando una serie de datos, gran parte de los cuales no tienen significación alguna para ella, pero en cambio existen otros datos que le sirven para conocer mejor el entorno que le rodea y también para conocerse mejor. Estos datos, que constituyen la llamada información, le van a permitir tomar decisiones más acertadas. Por ello, la información a tiempo y en la cantidad precisa es un factor clave para toda organización.

Así mismo Proaño (2018) agrega que actualmente es cada vez mayor la cantidad de organizaciones empresariales que confían en sistemas de información para llevar a cabo el manejo de sus operaciones, interactuar con proveedores y clientes y competir en el mercado en el que se desenvuelven. En el contexto de una empresa, los sistemas de información cumplen los objetivos

de cualquier otro sistema en general, tales como: el procesamiento de entradas, el almacenamiento de datos relacionados con la entidad y la producción de reportes y otro tipo de instrumentos de resumen de datos.

➤ **Gestión Económico Financiero**

Rodés (2014) menciona que van dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económicos-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

Así mismo son aquellos procesos de financiamiento, planificación, formación, sistematización, registro y control de los recursos financieros. En todos los casos, la GEF responde a la premisa fundamental de asegurar los objetivos de la organización, por tanto, condiciona su estrategia, ya que la disponibilidad de recursos determina el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2.2. Políticas de gestión de riesgos

Políticas

De acuerdo Casanovas (2015) las políticas en una empresa fortalecen lo expuesto por las normas jurídicas ya establecidas, accediendo a su adecuada interpretación y utilización en el desarrollo de las actividades empresariales diarias. Además, en oportunidades la entidad para asegurar el desarrollo ético y sostenible dentro la empresa, sus políticas de esta sobrepasan la exigencia en comparación con las condiciones mínimas que impone el marco jurídico de obligatorio cumplimiento.

Las políticas de la empresa facilitan la unificación de valores, criterios y cultura que marca el desarrollo diario de esta, donde para lograr su eficacia depende del nivel de control con el que cuenta, de las mismas maneras los controles dependen de las políticas.

Gestión de riesgos operativos

Según Pérez (2014), se define como un proceso llevado a cabo por la organización y planeado para analizar e identificar acontecimientos potencialmente peligrosos, que puedan afectar a la empresa y gestionar sus riesgos operativos dentro del riesgo admitido y proporcionar una seguridad adecuada para lograr los objetivos de la organización. Asimismo, la gestión del riesgo operativo dependerá de las necesidades de cada entidad, pero habrá un factor común que es independiente de la empresa, ya que concede a la entidad lograr mejorar la administración de sus recursos, mediante el cual asume los diferentes riesgos.

A. Responsabilidades y funciones

En la organización se desarrollan cada día una gran cantidad de actividades y operaciones. En resumen, según Zaratiegui (1999), cree que las empresas tienen las siguientes funciones básicas: social, administrativa, comercial, técnica y financiera. Cada función se desglosa de la siguiente manera:

Social

Este aspecto corresponde a la gestión de las empresas y la organización de recursos humanos. Toda organización es fuente de fondos, porque este es un lugar donde los trabajadores a través de su labor, perciben ingresos. Pero no solo eso: así mismo es donde pueden desarrollarse personal y profesionalmente, es decir, crecer como seres humanos y formarse en aquellas áreas que tienen una mayor inspiración y motivación.

Administrativa

Es el responsable de coordinar todas las tareas que ejecuta la organización. Estas operaciones no tienen valor agregado en sí mismas, pero son fundamentales para el desarrollo de las actividades por los siguientes motivos:

- Necesidades en el cumplimiento de una serie de normas y regulaciones: Deben cumplir con el reglamento establecido por la empresa, así como el monitoreo de archivos importantes y su mantenimiento. Asimismo, las inspecciones pueden realizarse en cualquier momento y

necesiten toda la información generada por la entidad, especialmente la relacionada con la contabilidad.

- Promover la comunicación y coordinación entre departamentos: La participación dentro de la entidad es muy esencial y relevante, ya que al tener una o más personas como punto de encuentro para el flujo de información, y utilizar todos los conocimientos adquiridos en el departamento, y al mismo tiempo ser útil para otro.

Comercial

Es el departamento responsable de todos los trámites relacionados con las compras y ventas:

- Marketing

Como función tiene el diseño de productos y determinar el público objetivo al que se dirigirá. Para esto, debe tener información completa acerca de los mercados en los que se opera, las tendencias y predilecciones de los clientes.

- Relaciones con proveedores y clientes

Hace referencia a la resolución de cualquier tipo de circunstancias y dudas de estos agentes. Con respecto a los proveedores, es importante negociar y establecer condiciones de suministro. En lo que respecta a los clientes, es esencial comprender sus sugerencias y necesidades sobre el producto tanto como sea posible.

- Determinar el precio

De acuerdo al público objetivo, el margen de ganancia por cada producto y el objetivo de cuota de mercado a alcanzar, se seleccionará una u otra estrategia de precios.

- Formular actividades de promoción adecuadas

Para colocar nuevos productos al mercado, algunas organizaciones prefieren invertir en actividades de promoción, con el objetivo de difundir su conocimiento y su consumo por primera vez. Pero se debe tener cuidado, ya que, al aplicar esta herramienta, siempre representa una disminución del margen, y existe el riesgo de que el cliente no la acepte, en la situación que se presente rebajas de precio o un aumento superior.

- Planificar la publicidad

En este aspecto se debe establecer canales, a través de los cuales se promociona el producto. Donde estos deben estar presentes en espacios más visitados por el público objetivo.

Técnica

Forma parte de la compañía y se encarga de los procesos de producción y fabricación. En este aspecto, es indispensable determinar si el proceso que debe conducir al producto requiere cierto tipo de características técnicas. En este suceso, es necesario describir en detalle los recursos, los conocimientos y las habilidades necesarios que deben poseer los trabajadores que pueden cooperar.

Financiera

Es este aspecto es el que se encarga de gestionar el capital de la empresa y de realizar la contabilidad. La inversión inicial puede provenir de:

- Tener recursos depositados por la persona que fundó la empresa.
- Financiamiento de instituciones de crédito: Se ha otorgado cierto tipo de préstamo o crédito para satisfacer la primera inversión y gasto.

Conducta empresarial

Según Uribe (2003) la alta dirección realiza un seguimiento a como se debe realizar y desarrollar las políticas y objetivos derivadas del plan estratégico, de lo cual va a verificar y realizar acciones correctivas que se debe tomar para el logro del cumplimiento de las metas en una entidad.

Por lo que se describe este papel con el cumplimiento del direccionamiento de la organización y el desarrollo continuo, además de la búsqueda del proceso de gestión humana eficiente dentro de la entidad.

B. Identificación de riesgos operativos

Riesgos empresariales

De acuerdo a Echemendía (2011) riesgo lo define como el suceso relacionado con peligro, la posibilidad de un acontecimiento que puedes suceder y sus consecuencias que deben afrontarse.

Por lo cual según Brito (2018) afirma que el riesgo es inherente en todo el contexto empresarial, por lo que es necesario que las personas o profesionales que estén involucrados en este ámbito tengan la iniciativa para poder tener la capacidad de identificarlos, evaluarlos y controlarlos para lograr prevenirlos de la mejor manera posible a través de métodos y técnicas, ya que se presente en la actualidad como uno de los problemas de gran importancia a solucionar por lo que son frecuentes la ocurrencia en una entidad económica.

En cada formato o tipo de empresa, se encuentra varios sucesos y consecuencias que ocasionan diferentes oportunidades para beneficiarse o perjudicarse en el éxito, por lo cual la gestión de riesgos en las empresas no se enfoca solamente en la parte negativa del riesgo, si no también trata los aspectos positivos.

Riesgo operativo

De acuerdo al Comité de Basilea (2003) el riesgo operativo es que se origina por errores o deficiencias en los controles internos que ocasionen una pérdida no prevista, o procedentes por desperfectos de información en los sistemas. Este riesgo se relaciona con equivocaciones por parte de los trabajadores, errores en los procesos e inapropiados controles y sistemas.

A si mismo Ortiz (2016) define el riesgo operacional como la probabilidad de incurrir en perjuicios financieras ocasionadas por ineficiencia o errores de los procesos, recursos humanos, tecnología, sistemas y ante la presencia de sucesos externos no previstos.

Es por ello que, el riesgo operativo puede definirse como un grupo de componentes tales como los procedimientos, políticas, estructura organizacional, capacitaciones, difusión de información, autoridad de control, consignación de acontecimientos del riesgo operativo y sistemas tecnológicos, a través de los cuales las empresas identifiquen, controlen, midan y realicen el seguimiento de los riesgos operativos.

De acuerdo a Abella (2006) plantea cuatro objetivos a desarrollarse que se relacionan con los elementos de riesgos que son importantes para poder controlarlos de los cuales son los siguientes:

Objetivos se dividen en:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos operativos:
- Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros
- Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio

Elementos se descomponen en:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos

- Identificación de procedimientos
- Evaluación de riesgos
- Respuestas al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación

Riesgos potenciales

De acuerdo al Deloitte (2015) descompone al riesgo en inherente y residual, para poder lograr su evaluación. De lo cual se especifica que:

El riesgo inherente es el riesgo existente o intrínseco en cualquier actividad, lo cual es propio del trabajo o proceso, donde la probabilidad o el impacto de los mismos se modifican de acuerdo con las acciones realizadas por la entidad.

El riesgo residual es el riesgo que se mantiene luego de que la empresa ha tomado medidas de control. De lo cual se establece la siguiente formula:

$$\text{Riesgo residual} = \text{Riesgo inherente} - \text{Efectividad de control}$$

Gestión de contraseñas y usuarios:

La infraestructura, la capacidad de almacenamiento, sistema, procesos y operaciones, presentan elementos de riesgo operacional. En este aspecto, existe el riesgo en el cual un usuario externo o interno acceda a sistemas de información confidencial e importante de la empresa, existe la opción que surja el riesgo de su difusión, entre otros.

Identificación de los riesgos

De acuerdo a Delfiner y Pailhé (2009) la identificación de riesgos es la primera partida para poder analizar el riesgo operativo. En una empresa esta etapa es importante aplicarla y relacionarla con los objetivos de la entidad y con los controles que posee el negocio para lograr disminuirlo. Es

por ello que el resultado de este método es necesario plasmarlo en un registro de riesgo, que tiene como propósito almacenar la naturaleza y condición de los riesgos más resaltantes y su control en cada instante. Un registro adecuadamente elaborado y actualizado permitirá contribuir a la mejora de la empresa, ya que:

- Contribuye a la alta dirección, obtener una información periódica y actualizada de los principales riesgos y de qué manera se están trabajando para su control.
- Aporta al control interno y al área administrativa, porque el registro contribuye con la recopilación de las actividades de control que debe estar en el ámbito de revisión por parte de estas áreas.
- Consigue una mejora en la distribución del capital económico, ya que debe estar relacionado con los riesgos asumidos por la empresa.
- Aporta a la realización de estipulaciones regulatorios.

C. Evaluación del riesgo operativo

Según Delfiner y Pailhé (2009) En esta face del proceso, donde ya se han identificado los riesgos operacionales relevantes, ahora se establecen prioridades para afrontarlos de acuerdo con el ambiente existente de control en la organización. A fin de lograrlo, se utilizan, que una matriz de riesgo, lo cual proporciona a los trabajadores involucrados realicen un análisis de estos, lo cual se identifican las causas y circunstancias del riesgo operativo, de la misma manera con sus efectos.

Se pueden fijar estándares mínimos de riesgos operativos que podrían permitirse, ya que siempre se cuenta con un riesgo inherente en la empresa, que estos pueden estar presentes en las distintas clases de riesgo y áreas de negocios. Uno de estos métodos que se puede desarrollar es en función de su probabilidad y efecto, pero este procedimiento se podría complicarse ya que la naturaleza de algunas variables no es financiera, es por ello se tiene que tomar en cuenta la referencia de un experto.

Por consiguiente, se consideran ciertos componentes que influyen al momento de la evaluación de los riesgos operativos, de los cuales de acuerdo a Delfiner y Pailhé (2009) son los siguientes:

- Circunstancia de riesgo inherente
- Exposición actual al riesgo
- Resultados de auditoría Materialidad
- Estabilidad

Así mismo de acuerdo a Auditool (s.f.) para efectos de la medición o valoración de los riesgos, es necesario determinar su magnitud, lo que implica establecer qué tan representativo es el riesgo para la compañía. Cuando se establece el valor del riesgo se denomina riesgo inherente. Formalmente, se define riesgo inherente como el nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

La medición del riesgo operativo es cualitativa y comprende dos componentes:

- La probabilidad de ocurrencia: se refiere a la probabilidad de que factores potenciales de riesgo lleguen a materializarse.
- El impacto: el efecto que puede tener sobre la compañía la materialización de los riesgos estudiados. se refiere a los efectos adversos sobre la compañía, esto es, lo que ésta podría perder y/o lo que podría salir mal.

Se acostumbra cuantificar los anteriores componentes mediante escalas de medición. Dichas escalas suelen comprender de 3 a 5 niveles. En este caso, se van a considerar cinco (5) niveles.

➤ Estimación de la probabilidad de ocurrencia

La probabilidad de ocurrencia se mide por el número de veces que acontece un evento en un período de tiempo dado, por ejemplo, en un año. Una modelo de escala puede ser la siguiente:

Tabla 1. Probabilidad de ocurrencia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
CLASIFICACIÓN	NIVEL	Descripción
Raro	1	El número de eventos expuestos es máximo 1 en el año
Poco probable	2	El número de eventos expuestos es entre 2 y 5 en el año
Posible	3	El número de eventos expuestos es entre 6 y 10 en el año
Probable	4	El número de eventos expuestos es entre 11 y 20 en el año
Casi con certeza	5	El número de eventos expuestos es 21 o más en el año

Fuente: Auditool (s.f.)

➤ Estimación de la magnitud del impacto

El impacto se considera como el conjunto de posibles efectos negativos que puede ocasionar el riesgo en caso de materializarse. Para la estimación de la magnitud del impacto del riesgo se puede considerar la magnitud de pérdida que ocasiona en los aspectos económicos, de proceso y reputacional.

Una escala con puntaje de 1 a 5 puede ser la siguiente:

Tabla 2. Magnitud de impacto

MAGNITUD DE IMPACTO				
CLASIFICACIÓN	NIVEL	ECONÓMICO	PROCESO (T)	REPUTACIONAL (P)
Insignificante	1	Pérdida menor o igual al 1% del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso menor o igual a 2 días	Al interior del proceso
Menor	2	Pérdida entre el 1,01 % y 3% del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso entre 3 y 8 días	A nivel de la compañía
Moderada	3	Pérdida entre el 3.01 % y 6% del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso entre 9 y 16 días	A nivel de gremio, asociación o equivalente
Mayor	4	Pérdida entre el 6.01% y 10% del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso entre 17 y 24 días	A nivel cliente
Catastrófica	5	Pérdida superior al 10.01% del patrimonio	Reproceso o interrupción del proceso superior a 24 días	Medios de comunicación

Fuente: Auditool (s.f.)

➤ Mapa de riesgos

Posteriormente, luego de determinar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto, se estima el perfil o nivel de riesgo, que es el producto de la calificación obtenida entre el nivel de probabilidad y el nivel de impacto del riesgo. Se acostumbra emplear una escala clasificada en 5 rangos así:

Tabla 3. Escala para el perfil del riesgo

NIVEL	CLASIFICACIÓN
1	Insignificante
2	Bajo
3-6	Moderado
7-12	Alto
13-25	Extremo

Fuente: Auditool (s.f.)

D. Procedimientos de control del riesgo operativo

Según Delfiner y Pailhé (2009) al momento de finalizar con la identificación y evaluación, pasa a la siguiente etapa que es la comparación de los riesgos con el actual entorno de control, con el objetivo de observar el riesgo en qué nivel se encuentra, la cual se encuentra en la entidad después de haber realizado las anteriores fases para poder disminuirlo.

Los controles se podrán desarrollar de manera preventiva o de detección. Por lo cual controles preventivos es un mecanismo de alto rendimiento que ayudan a prevenir las causas del riesgo en una fase muy temprana. Por lo contrario, en los controles de detección son realizados con menor frecuencia, donde se elaborarán en periodos mensuales o trimestrales. Es necesario utilizar estos tipos de controles de acuerdo a la dinámica de los riesgos presentes, pero es mejor tener una prioridad a prevenir pérdidas que detectarlas.

Control interno

Apaza (2015); define al control interno como todos los planes organizacionales, los mecanismos y procesos adoptados de forma coordinada en la empresa para resguardar activos, comprobar la precisión y que la información financiera sea confiable, brindar eficiencia operativa y cumplir con las políticas gubernamentales.

El control interno es un plan puesto en marcha por la organización para velar por la protección del recurso, confiabilidad de los datos contables, detección de fraudes, disminución de riesgo para brindar eficacia en las operaciones y procesos que realice la organización. Proporcionando seguridad en cada uno de los aspectos.

Objetivos

Apaza (2015); compone a los objetivos de la siguiente manera:

- Protección de los activos de la empresa.
- Obtener información financiera veraz, confiable y oportuna.
- La promoción de eficiencia en las operaciones del negocio.
- Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

El control interno utiliza diferentes procesos que le brindaran ayuda para la obtención de cada uno de sus objetivos, de los cuales son los siguientes:

- Ámbito de control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y documentación
- Supervisión

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y nivel de investigación

EL enfoque que se va desarrollar en esta investigación es mixto ya que de acuerdo Medina, Quintero y Valdez (2013) menciona que con el enfoque cuantitativo proporcionara la recopilación y el análisis de datos para medir eventos u objetos que se desea obtener un resultado generado por las preguntas de investigación, y para probar hipótesis planteadas anteriormente. En lo cual en la investigación este método ayudo a medir el nivel de riesgo que se encuentra la empresa. Y, por otra parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse ayudo a encontrar y responder las preguntas de investigación basándose en instrumentos y métodos de recolección de datos como las entrevistas, observaciones y descripciones, con su interpretación, en el transcurso del progreso de la teoría. Ya que en esta investigación se desarrolló entrevistas que se aplicó para la identificación y análisis de los riesgos de la entidad. El tipo de investigación es aplicada por lo que según Lozada (2014) se caracteriza porque tiene como propósito la producción de conocimientos con asignación directa, ya que el estudio se origina de la investigación básica, que brindara diversidad en la investigación. Y el nivel es descriptivo por lo que según Hernández, Fernández y Batista (2004), los estudios descriptivos tienen como propósito precisar las características, propiedades y los perfiles de los contextos, situaciones, sucesos, personas o grupos que se quiere analizar.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental ya que según Hernández, Fernández y Batista (2004), menciona que no se hace variar intencionalmente las variables independientes. El diseño no experimental realiza la indagación de manifestaciones tal cual como se dan en su contexto natural, para luego observarlos, describirlos y analizarlos.

3.3. Población, muestra

La población en la que se va a desarrollar la investigación es la empresa Consorcio Juan. La muestra que se tomara como parte del estudio es el 100% de la población.

3.4. Criterios de selección

Los criterios de selección principales son del área contable, el gerente, el área de almacén y los documentos necesarios para desarrollar la investigación.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 4. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Procesos	Son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, esto es, los clientes de cada proceso.	Identificación y Secuencia de los Procesos, Descripción de los Procesos, Análisis de los Procesos, Mejora de los Procesos.	Procesos Estratégicos, Procesos Claves u operativos, Procesos de soporte o apoyo.	Diagrama de flujo
			Identificación y Secuencia de los Procesos, Descripción de los Procesos	Documentos y/o registros
			Análisis de los Procesos	Documentos y/o registros
			Seguimiento de los Procesos	Inspecciones
Políticas de gestión de riesgo operativo	Es establecer los elementos y el marco general de actuación para la gestión de los riesgos operativos a los que se enfrenta las organizaciones	Responsabilidades y funciones, Identificación de riesgo operativo, Evaluación del riesgo operativo, Control y mitigación	Responsabilidades y funciones	Manual de organización y funciones
			Identificación de riesgo operativo	Claves de riesgo kri
			Evaluación del riesgo operativo	Parametros de riesgo
			Procedimientos de control del riesgo operativo	Matriz de riesgo

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los instrumentos, por lo cual corresponden a la entrevista que se desarrolló al gerente (se utilizó para el primero y segundo objetivo específico). Y por último se empleó un el análisis documental (se usó para el último objetivo).

3.7. Procedimientos

La investigación tiene como primer objetivo específico “Describir los procesos de la empresa Consorcio Juan”, el cual se realizó mediante una entrevista al gerente. Donde se recopiló información descriptiva de la empresa y el análisis los procesos que posee.

En el segundo objetivo específico es el de “Identificar los riesgos operativos en los procesos en la empresa Consorcio Juan”. Se realizó a través de una entrevista que sirvió para determinar los distintos riesgos operativos que posee la empresa y de la misma analizarlos.

Finalmente, el tercer objetivo específico de la investigación es el de “Diseñar políticas de gestión de riesgo operativo en la empresa consorcio Juan”. Se elaboró a través del análisis de los riesgos operativos y de la misma manera se tomó como un modelo para la empresa al autor Carlos Baenz.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el primer objetivo se realizó una entrevista al Gerente para poder conocer los procesos y procedimientos realizados durante el año. Después de adquirir la información requerida, se utilizó Excel para ingresar los datos para posteriormente ser analizados.

Para el segundo objetivo de igual manera se realizó una entrevista al Gerente con la finalidad de identificar y analizar los riesgos operativos de la empresa que se encuentran en cada uno de los procesos. Luego de recolectar los datos requeridos, se utilizó Excel para ingresar la información, para posteriormente ser analizados.

Por ultimo en el tercer objetivo, se analizó la información adquirida, y en base a referencias bibliográfico se analizó y se diseñó políticas de gestión de riesgo operativo en la empresa Consorcio Juan.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 5. Matriz de consistencia

Matriz de consistencia				
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables	
¿De qué manera el análisis de procesos, contribuirá para el diseño de políticas de gestión de riesgos operativos , caso Consorcio Juan?	<p>Analizar los procesos para el diseño de políticas de gestión de riesgos operativos , caso Consorcio Juan en el 2020</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar los procesos de la empresa Consorcio Juan en el 2020 Identificar los riesgos operativos en los procesos de la empresa Consorcio Juan en el 2020 Diseñar políticas de gestión de riesgos operativos en la empresa Consorcio Juan 	Si se analiza el riesgo operativo, entonces, se diseña políticas de gestión de riesgos	Dependiente: Políticas de gestión de riesgo operativo	
			Independiente: Procesos	
			Dimensiones	Indicadores
			Procesos Estratégicos,Procesos Claves u operativos ,Procesos de soporte o apoyo.	Diagrama de flujo
			Identificación y Secuencia de los Procesos, Descripción de los	Documentos y/o registros
			Análisis de los Procesos	Documentos y/o registros
			seguimiento de los Procesos	Inspecciones
			Responsabilidades y funciones	Manual de organización y funciones
			Identificación de riesgo operativo	Claves de riesgo kri
			Evaluación del riesgo operativo	Parametros de riesgo
Procedimientos de control del riesgo operativo	Matriz de riesgo			
Diseño y Tipo de investigación	Población, muestra y muestreo		Procedimiento y procesamiento de datos	
Enfoque: Mixto			Instrumento: Guía de entrevista Técnica: Entrevista	
Tipo: Aplicada			Analizar los procesos de la empresa Consorcio Juan en el 2020	
Nivel: Descriptivo			Instrumento: Guía de observación	
Diseño: Experimental	Poblacion: Empresa Consorcio Juan Muestra: Es toda la poblacion.		Instrumento: Guía de análisis documental	
			Diseñar políticas de gestión de riesgos operativos en la empresa Consorcio Juan	

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1. Descripción los procesos de la empresa Consorcio Juan en el 2020

➤ Descripción de la empresa

A. Actividad

La actividad económica de la empresa es la realización de venta al por mayor y menor de Materiales de Construcción, Artículos de Ferretería y equipo y materiales de Fontanería y Calefacción. De lo cual generó s/. 622894.23 de ventas en todo el año 2020.

B. Historia

La empresa Consorcio Juan fue fundada en el 2014 como persona natural en el distrito y provincial de Cutervo Región Cajamarca, constituida por Juan Israel Toro Guevara. La empresa comienza con un capital de s/. 20.000, conformados por un activo (moto carguera) y mercaderías. En el 2017 la empresa comienza a crecer notablemente; logrando obtener una mejor línea crediticia, y por consiguiente llega a tener la capacidad de optar mercaderías a empresas importadoras de Lima. Actualmente es una empresa familiar, constituida por Israel Toro y sus tres hijos, proyectados a crecer paulatinamente en el mercado. La empresa cuenta con dos establecimientos comerciales, el primero ubicado en la Av. San Juan N° 844 y el segundo en la Av. Chiclayo.

C. Área Tributaria

La empresa es una persona natural que pertenece al Régimen MYPE tributario. Por lo cual está obligada tributariamente a pagar dos tributos: Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta. Y a emitir facturas, Boletas de Venta, Notas de Cargo y Notas de Débito. Estos comprobantes son físicos hasta el 31 de agosto del 2021; a partir del 1 de setiembre del 2021 está obligada a emitir Comprobantes de Pago Electrónicos.

Al mismo tiempo tiene el deber de llevar los siguientes libros contable: Registro de Compras, Registro de Ventas y Diario Simplificado. Estos registros son físicos hasta el 31 de diciembre del 2021; a partir del 1 de enero del 2022 está obligada a llevar electrónicamente Registro de Compras y Registro de Ventas.

➤ Descripción de los procesos de la empresa

A. Procesos Estratégicos

✓ Planificación estratégica

La empresa Consorcio Juan respecto a la planificación estratégica solo realiza un seguimiento a organizaciones dedicadas a proveer materiales de construcción con la finalidad de captar al mejor proveedor, con el objetivo de conseguir el precio más bajo del mercado. En materiales como calaminas, tuberías, mangueras, etc. Ya que anteriormente no se contaba con varios proveedores. Esto les ayuda a obtener un mayor margen de ganancia y competir en el mercado.

De la misma manera la organización evalúa constantemente la información de los precios y productos nuevos que ingresan al mercado. Se realiza manualmente sin ningún tipo de sistema.

Por otra parte, la organización no ha implementado un planeamiento estratégico concreto, porque consideran que no es necesario la aplicación de este. Así mismo no realizan una ejecución de estrategias de marketing.

✓ Planificación operativa

La empresa Consorcio Juan con respecto a su planificación operativa, no cuenta con objetivos y metas definidos en la organización, ya que solo se planifica las actividades y operaciones diariamente, mas no una proyección a futuro. Sin embargo, la empresa tiene algunas ideas vagas de lo que desea conseguir, como:

- A corto plazo la empresa espera aumentar su patrimonio, crecer a un ritmo considerable en el mercado. Con ello lograra solucionar el problema de capital, obteniendo una mayor inversión.
- A largo plazo se espera constituirse como una empresa jurídica, teniendo como meta ser una cadena de negocio como Sodimac o Maestro. Optando a no solo tener puntos de venta en Cutervo, sino también en Jaén, Chota, Chiclayo, etc. Para poder competir con las empresas que están en este rubro.

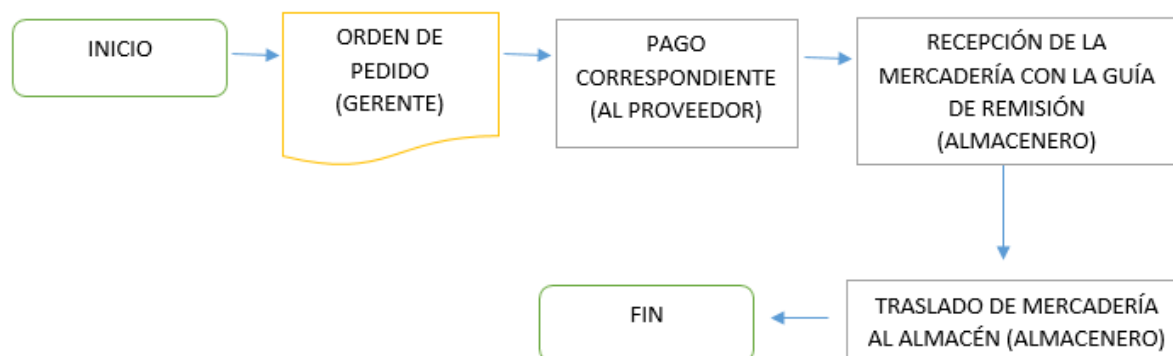
Ya que la empresa no tiene definidos sus objetivos y tan solo cuentan con ideas de lo que pueden ser, esta no posee herramientas para anticipar, identificar y reaccionar a los acontecimientos y cambios que afectan a sus metas.

Del mismo modo no se implementa un control interno en la organización, debido a que es una empresa familiar que no cuenta con el personal capacitado para realizarlo, así como las ausencias significativas de sistemas.

B. Procesos Claves u operativos

- ✓ Proceso de Compras

Figura 1. Proceso de compras



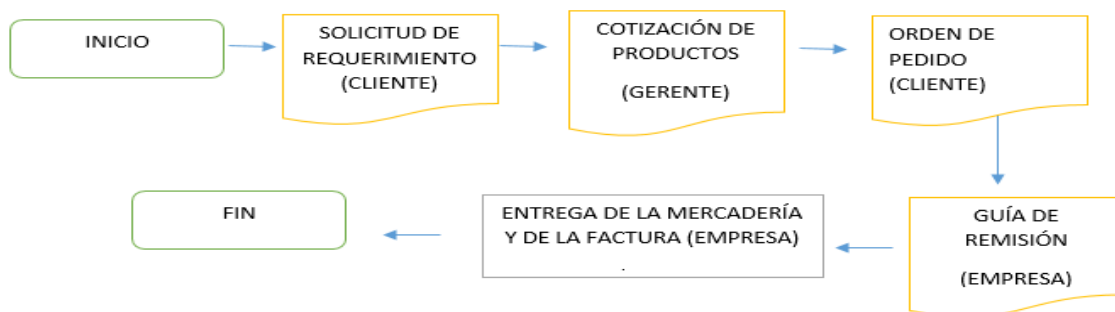
Los productos de la empresa son adquiridos a mayoristas y empresas importadoras. Las compras de estos no son realizadas al crédito, por lo que les permite obtener un mejor precio y lograr una mayor competitividad en el mercado. El método de pago de la empresa hacia sus proveedores es mediante depósitos bancarios y transferencias interbancarias.

Los principales proveedores de la empresa Consorcio Juan son las siguientes:

- J.R. STEEL COMPANY S.A.C.
- TRAFERCO S.A.C.
- ARDILES IMPORT S.A.C.
- YURI STEEL COMPANY S.A.C.
- ANYERO INVERSIONES S.A.C.
- PALMANDINA S.A.C.

✓ Proceso de Ventas

Figura 2. Proceso de ventas



Los productos de la empresa van dirigidos a consumidores finales y mayoristas, de lo cual el método de pago más recurrente de estos son el efectivo y depósitos bancarios.

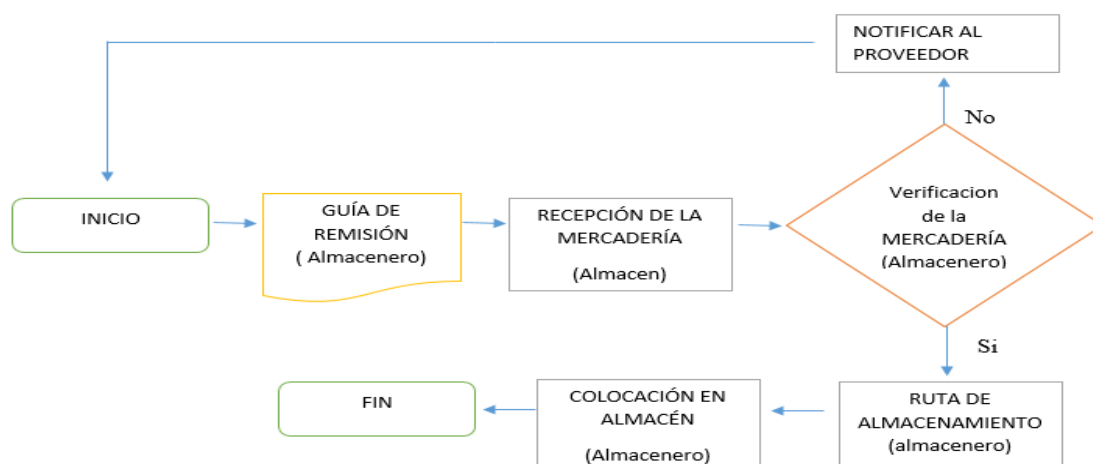
algunas ventas de la empresa son realizadas al crédito, de lo cual son dirigidos mayormente al sector de construcción, con un plazo de 15 días, con el objetivo de que puedan recuperar y seguir invirtiendo, con el cobro de intereses. En el caso que sobrepasen los 15 días, se realiza la cobranza al precio que está en el mercado en esos momentos.

Los principales clientes de la empresa Consorcio Juan son las siguientes:

- Municipalidad Provincial de Cutervo.
- Consorcio del Norte.
- Consultora y Constructora Castro.
- Municipalidad Distrital San Andrés.
- Municipalidad Distrital Santo Domingo de la Capilla.

✓ Proceso de almacenaje

Figura 3. Proceso de almacenaje



La empresa cuenta con tres almacenes, de los cuales el primero almacena fierro y sementó, el segundo ladrillo y el tercero donde se encuentra yesos, pegamentos y accesorios sanitarios. De los antes mencionados uno es alquilado.

Del mismo modo la organización no cuenta con sistemas que le permita saber la cantidad de mercadería que se está vendiendo y que quedan en stock.

C. Procesos de soporte o apoyo

✓ Gestión de R.R.H.H.

Con respecto al proceso de la gestión de R.R.H.H., la empresa Consorcio Juan está conformada solo por cuatro personas del círculo familiar. Y algunos trabajadores externos. Por consecuente no tiene definido exactamente este proceso, tan solo cumplen algunos aspectos como lo es la realización periódicamente de reuniones donde participe cada uno de los trabajadores, por lo que discuten las dificultades del negocio, adquisición de mercadería, la cantidad de efectivo con que se cuenta y como lograr mejorar el negocio

De lo cual no están definidas sus funciones, ya que cada uno cumplen con diferentes puestos. Por lo que no se realiza capacitaciones al personal para mejorar su desempeño en la organización.

✓ Gestión de sistemas de la información

La empresa Consorcio Juan no cuenta con registros o sistemas para la gestión de la información, pero consideran que es necesario para el desarrollo de sus actividades, ya que puede generar una mayor eficiencia en sus resultados.

✓ Gestión Económico Financiero

La empresa cuenta con una planificación presupuestaria y de crédito, ya que se planifica de acuerdo a las ventas obtenidas de cada día y el efectivo generado, y de acuerdo a ello se realice compras dentro de dos o tres semanas.

Se evalúa la temporada con más demanda y que productos son los más requeridos, por ejemplo, en Cutervo de enero a mayo tiene una menor acogida, pero a partir de junio las ventas se incrementan, por ende, se evalúa que tipo de mercaderías se deben adquirir para dichos meses por lo cual analizan el capital actual con el que cuentan y el monto de financiación que requieren para realizar las compras.

Se estima el tiempo que le cuesta a la empresa pagar el préstamo, de la misma manera se realiza el análisis costo beneficio y se evalúa la utilidad o perdida generada por la inversión.

Por otro lado, el proceso contable de la empresa es realizado por un contador externo, de lo cual solo se limita al registro compras y ventas en los libros correspondientes de la empresa, y el aspecto tributario. Por ende, la empresa no tiene conocimiento de la situación económica mediante indicadores financieros. Por lo que solo cuentan con el conocimiento de su utilidad de acuerdo a la cantidad vendida menos la cantidad compras, por lo cual no consideran otros factores.

4.1.2. Identificación de riesgos operativos en los procesos en la empresa Consorcio Juan

La identificación y análisis de los riesgos operativos en los procesos en la empresa Consorcio Juan, de acuerdo al formato de Auditool (s.f.), son los siguientes:

A. Procesos Estratégicos

- ✓ Planificación estratégica

Los riesgos en el proceso de planificación estratégica son los siguientes:

- No se estableció la misión y objetivos de la empresa.
- No se analizó la información financiera y operativa, para establecer la visión de la empresa
- No se definió estrategias para la empresa.

Tabla 6. Perfil del riesgo - económico en la planificación estratégica

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
No se estableció la misión y objetivos de la empresa.	5	1	5	Moderado
No se analizó la información financiera y operativa, para establecer la visión de la empresa	5	1	5	Moderado
No se definio estrategias para la empresa	3	2	6	Moderado

Según la tabla, se observa que los riesgos presentes en la misión, objetivos, visión y estrategias de la empresa, respecto al perfil económico, poseen la misma clasificación de riesgo, la cual es moderado. Obteniendo un nivel 5 o superior.

Tabla 7. Perfil del riesgo - proceso en la planificación estratégica

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
No se estableció la misión y objetivos de la empresa.	5	4	20	Extremo
No se analizó la información financiera y operativa, para establecer la visión de la empresa	5	4	20	Extremo
No se definio estrategias para la empresa	3	4	12	Alto

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, son los riesgos presentes en los objetivos, misión y visión de la organización, con una calificación extrema y un nivel 20. A comparación del punto estratégico que cuenta con una calificación alta y un nivel 12.

Tabla 8. Perfil del riesgo – reputación en la planificación estratégica

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
No se estableció la misión y objetivos de la empresa.	5	2	10	Alto
No se analizó la información financiera y operativa, para establecer la visión de la empresa	5	2	10	Alto
No se definio estrategias para la empresa	3	2	6	Moderado

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en la misión, objetivos y visión de la empresa con una calificación alta y un nivel 10. A comparación de las estrategias que posee una calificación moderada y un nivel 6.

Tabla 9. Descripción del riesgo en la planificación estratégica

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
No se estableció la misión y objetivos de la empresa.	1	4	2	2
No se analizó la información financiera y operativa, para establecer la visión de la empresa	1	4	2	2
No se definio estrategias para la empresa	2	4	2	3

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, es el riesgo presente en las estrategias de la organización con un nivel 3. A comparación de los objetivos, misión y visión que cuenta con un nivel 2.

✓ Planificación operativa

Los riesgos en el proceso de planificación operativa son los siguientes:

- La empresa no analiza periódicamente el planteamiento de objetivos.
- La organización no cuenta con procesos definidos.
- Ausencia de revisiones periódicas de los procesos de la empresa
- No están definidas las funciones del personal de la empresa.
- Desconocimiento por parte de la gerencia respecto a la organización y el tiempo de trabajo del personal a cargo
- Desconocimiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades
- No se identifica y analiza los riesgos de la empresa.

- No cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos
- La empresa no posee seguros por robos, desastres naturales, etc.
- No se realiza supervisión a las operaciones periódicamente.
- La empresa no ha implementado un sistema de control interno.
- La organización no tiene conocimiento del nivel óptimo de inventario que se debe tener.
- No cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso al activo de la empresa

Tabla 10. Perfil del riesgo – económico en la planificación operativa

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa no analiza periódicamente el planteamiento de objetivos	5	1	5	Moderado
La organización no cuenta con procesos definidos	3	2	6	Moderado
Ausencia de revisiones periódicas de los procesos de la empresa	4	2	8	Alto
No están definidas las funciones del personal de la empresa	4	1	4	Moderado
Desconocimiento por parte de la gerencia respecto a la organización y el tiempo de trabajo del personal a cargo	5	2	10	Alto

Desconocimiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades	3	3	9	Alto
No se identifica y analiza los riesgos de la empresa	5	3	15	Extremo
No cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos	5	1	5	Moderado
La empresa no posee seguros por robos, desastres naturales, etc.	5	4	20	Extremo
No se realiza supervisión a las operaciones de la empresa	3	1	3	Moderado
La empresa no a implementado un sistema de control interno.	5	2	10	Alto
La organización no tiene conocimiento del nivel óptimo de inventario que se debe tener.	5	2	10	Alto
No cuentan con sistemas de seguridad, para restringir el acceso al activo de la empresa	5	3	15	Extremo

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, son los riesgos presentes en la falta de identificación de riesgos, seguros por robos o desastres naturales y ausencia de sistema de seguridad, con una calificación extrema y un nivel 15, 20 y 15 respectivamente.

Tabla 11. Perfil del riesgo – proceso en la planificación operativa

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa no analiza periódicamente el planteamiento de objetivos	5	4	20	Extremo
La organización no cuenta con procesos definidos	3	4	12	Alto
Ausencia de revisiones periódicas de los procesos de la empresa	4	4	16	Extremo
No están definidas las funciones del personal de la empresa	4	3	12	Alto
Desconocimiento por parte de la gerencia respecto a la organización y el tiempo de trabajo del personal a cargo	5	3	15	Extremo
Desconocimiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades	3	4	12	Alto
No se identifica y analiza los riesgos de la empresa	5	5	25	Extremo
No cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos	5	3	15	Extremo
La empresa no posee seguros por robos, desastres naturales, etc.	5	5	25	Extremo
No se realiza supervisión a las operaciones de la empresa	3	4	12	Alto
La empresa no a implementado un sistema de control interno.	5	4	20	Extremo
La organización no tiene conocimiento del nivel óptimo de inventario que se debe tener.	5	4	20	Extremo
No cuentan con sistemas de seguridad, para restringir el acceso al activo de la empresa	5	4	20	Extremo

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, son los riesgos presentes en el planteamiento de objetivos, revisiones en los procesos, organización y tiempo de trabajo del personal, identificación de riesgos, ausencia de un control interno y de sistemas de seguridad, lo cual cuentan con una calificación extrema y un nivel igual o superior al 15.

Tabla 12. Perfil del riesgo – reputación en la planificación operativa

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa no analiza periódicamente el planteamiento de objetivos	5	2	10	Alto
La organización no cuenta con procesos definidos	3	1	3	Moderado
Ausencia de revisiones periódicas de los procesos de la empresa	4	1	4	Moderado
No están definidas las funciones del personal de la empresa	4	1	4	Moderado
Desconocimiento por parte de la gerencia respecto a la organización y el tiempo de trabajo del personal a cargo	5	2	10	Alto
Desconocimiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades	3	2	6	Moderado
No se identifica y analiza los riesgos de la empresa	5	2	10	Alto
No cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos	5	1	5	Moderado
La empresa no posee seguros por robos, desastres naturales, etc.	5	2	10	Alto
No se realiza supervisión a las operaciones de la empresa	3	1	3	Moderado
La empresa no a implementado un sistema de control interno.	5	2	10	Alto
La organización no tiene conocimiento del nivel óptimo de inventario que se debe tener.	5	1	5	Moderado
No cuentan con sistemas de seguridad, para restringir el acceso al activo de la empresa	5	2	10	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en el planteamiento de objetivos, organización y tiempo de trabajo por parte del personal, identificación de riesgos, seguros, falta de control interno y de sistemas de seguridad. Lo cual poseen una calificación alta y un nivel 10.

Tabla 13. Descripción del riesgo en la planificación operativa

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
La empresa no analiza periódicamente el planteamiento de objetivos	1	4	2	2
La organización no cuenta con procesos definidos	2	4	1	2
Ausencia de revisiones periódicas de los procesos de la empresa	2	4	1	2
No están definidas las funciones del personal de la empresa	1	3	1	2
Desconocimiento por parte de la gerencia respecto a la organización y el tiempo de trabajo del personal a cargo	2	3	2	2
Desconocimiento de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades	3	4	2	3
No se identifica y analiza los riesgos de la empresa	3	5	2	3
No cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos	1	3	1	2
La empresa no posee seguros por robos, desastres naturales, etc.	4	5	2	4
No se realiza supervisión a las operaciones de la empresa	1	4	1	2
La empresa no a implementado un sistema de control interno.	2	4	2	3
La organización no tiene conocimiento del nivel óptimo de inventario que se debe tener.	2	4	1	2
No cuentan con sistemas de seguridad, para restringir el acceso al activo de la empresa	3	4	2	3

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, es el riesgo presente en el desconocimiento de sus recursos, identificación de riesgos, falta de control interno, sistemas de seguridad y ausencia de seguros. Lo cual poseen cada uno de ellos un nivel 3, a excepción del último que tiene nivel 4.

B. Procesos Claves u operativos

✓ Proceso de Compras

Los riesgos en el proceso de compras son los siguientes:

- Problemas en el proceso de compra, ocasionados por un desastre natural (Obstaculización de carreteras, provocadas por lluvias)
- La empresa tiene problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de compra. (Variaciones de precios de los productos)
- La organización no tiene conocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente.

Tabla 14. Perfil del riesgo – económico en el proceso de compras

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
Problemas en el proceso de compra, ocasionados por un desastre natural (Obstaculización de carreteras, provocadas por lluvias)	2	3	6	Moderado
La empresa tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de compra (Variaciones de precios de los productos)	3	2	6	Moderado
La organización no tiene conocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente	5	2	10	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, es el riesgo presente en el desconocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente. Lo cual posee una calificación alta y un nivel 10.

Tabla 15. Perfil del riesgo – proceso en el proceso de compras

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
Problemas en el proceso de compra, ocasionados por un desastre natural (Obstaculización de carreteras, provocas por lluvias)	2	2	4	Moderado
La empresa tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de compra (Variaciones de precios de los productos)	3	2	6	Moderado
La organización no tiene conocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente	5	4	20	Extremo

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, es el riesgo presente en el desconocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente. Lo cual posee una calificación extrema y un nivel 20.

Tabla 16. Perfil del riesgo – reputación en el proceso de compras

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
Problemas en el proceso de compra, ocasionados por un desastre natural (Obstaculización de carreteras, provocas por lluvias)	2	1	2	Bajo
La empresa tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de compra (Variaciones de precios de los productos)	3	1	3	Moderado
La organización no tiene conocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente	5	1	5	Moderado

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en el desconocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente y en eventos externos. Lo cual poseen una calificación moderada, con un nivel 5 y 3 respectivamente.

Tabla 17. Descripción del riesgo en el proceso de compras

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
Problemas en el proceso de compra, ocasionados por un desastre natural (Obstaculización de carreteras, provocas por lluvias)	3	2	1	2
La empresa tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de compra (Variaciones de precios de los productos)	2	2	1	2
La organización no tiene conocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente	2	4	1	2

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, es el riesgo presente en el desconocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente y eventos externos. Lo cual poseen un nivel 2.

✓ Proceso de Ventas

Los riesgos en el proceso de ventas son los siguientes:

- Tuvo problemas la empresa ocasionados por desastre natural (Obstaculización de carreteras, provocas por lluvias) al momento de realizar el proceso de venta (Traslado de mercaderías).

- La empresa tiene problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de venta (Variaciones de precios de los productos)
- La empresa ha tenido dificultades de suministro al momento de vender.
- Incumplimiento de sus clientes con el pago de los créditos otorgados.

Tabla 18. Perfil del riesgo – económico en el proceso de ventas

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
Tuvo problemas la empresa ocasionados por desastre natural (Obstaculización de carreteras, originadas por lluvias) al momento de realizar el proceso de venta (Traslado de mercaderías)	2	3	6	Moderado
La organización a tenido problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de venta (Variaciones de precios de los productos)	3	2	6	Moderado
La empresa ha tenido dificultades de suministro al momento de vender	4	2	8	Alto
Incumplimiento de sus clientes con el pago de los créditos otorgados	3	2	6	Moderado

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, en el riesgo presente en las dificultades de suministro al momento de vender. Lo cual posee una calificación alta y un nivel 8.

Tabla 19. Perfil del riesgo – proceso en el proceso de ventas

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
Tuvo problemas la empresa ocasionados por desastre natural (Obstaculización de carreteras, originadas por lluvias) al momento de realizar el proceso de venta (Traslado de mercaderías)	2	2	4	Moderado
La organización a tenido problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de venta (Variaciones de precios de los productos)	3	2	6	Moderado
La empresa ha tenido dificultades de suministro al momento de vender	4	4	16	Extremo
Incumplimiento de sus clientes con el pago de los créditos otorgados	3	2	6	Moderado

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, es el riesgo presente en las dificultades de suministro al momento de vender. Lo cual posee una calificación extrema y un nivel 16.

Tabla 20. Perfil del riesgo – reputación en el proceso de ventas

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
Tuvo problemas la empresa ocasionados por desastre natural (Obstaculización de carreteras, originadas por lluvias) al momento de realizar el proceso de venta (Traslado de mercaderías)	2	1	2	Moderado
La organización a tenido problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de venta (Variaciones de precios de los productos)	3	1	3	Moderado
La empresa ha tenido dificultades de suministro al momento de vender	4	4	16	Extremo
Incumplimiento de sus clientes con el pago de los créditos otorgados	3	4	12	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en las dificultades de suministro al momento de vender e incumplimiento de los clientes con el pago de los créditos. Lo cual poseen una calificación extrema, alta y un nivel 16 con 12 respectivamente.

Tabla 21. Descripción del riesgo en el proceso de ventas

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
Tuvo problemas la empresa ocasionados por desastre natural (Obstaculización de carreteras, originadas por lluvias) al momento de realizar el proceso de venta (Traslado de mercaderías)	3	2	1	2
La organización a tenido problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de venta (Variaciones de precios de los productos)	2	2	1	2
La empresa ha tenido dificultades de suministro al momento de vender	2	4	4	3
Incumplimiento de sus clientes con el pago de los créditos otorgados	2	2	4	3

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, son los riesgos presentes en las dificultades de suministro al momento de vender e incumplimiento de los clientes con el pago de los créditos. Lo cual poseen un nivel 3.

✓ Proceso de almacenaje

Los riesgos en el proceso de almacenaje de la empresa Consorcios Juan son los siguientes:

- No se cuenta con el personal adecuado para el proceso de almacenaje
- No se registra la entra y salida de mercadería del almacén
- No llevan a cabo un control físico de la mercadería almacenada

- No tienen conocimiento de la cantidad de stock que cuentan en almacén

Tabla 22. Perfil del riesgo – económico en el proceso de almacenaje

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
No se cuenta con el personal adecuado para el proceso de almacenaje	3	1	3	Moderado
No se registra la entra y salida de mercadería del almacén	5	2	10	Alto
No llevan a cabo un control físico de la mercadería almacenada	5	2	10	Alto
No tienen conocimiento de la cantidad de stock que cuentan en almacen	5	2	10	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, son los riesgos presentes en la ausencia de registro de la entrada y salida de la mercadería, su con control físico y desconocimiento de stock que se encuentra en el almacén. Lo cual poseen una calificación alta y un nivel 10.

Tabla 23. Perfil del riesgo – proceso en el proceso de almacenaje

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
No se cuenta con el personal adecuado para el proceso de almacenaje	3	2	6	Moderado
No se registra la entra y salida de mercadería del almacén	5	4	20	Extremo
No llevan a cabo un control físico de la mercadería almacenada	5	4	20	Extremo
No tienen conocimiento de la cantidad de stock que cuentan en almacen	5	4	20	Extremo

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, son los riesgos presentes en la ausencia de registro de la entrada y salida de la mercadería, su control físico y desconocimiento de stock que se encuentra en el almacén. Lo cual poseen una calificación extrema y un nivel 20.

Tabla 24. Perfil del riesgo – reputación en el proceso de almacenaje

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
No se cuenta con el personal adecuado para el proceso de almacenaje	3	1	3	Moderado
No se registra la entrada y salida de mercadería del almacén	5	1	5	Moderado
No llevan a cabo un control físico de la mercadería almacenada	5	1	5	Moderado
No tienen conocimiento de la cantidad de stock que cuentan en almacén	5	1	5	Moderado

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en la ausencia de registro de la entrada y salida de la mercadería, su control físico y desconocimiento de stock que se encuentra en el almacén. Lo cual poseen una calificación moderada y un nivel 5.

Tabla 25. Descripción del riesgo en el proceso de almacenaje

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
No se cuenta con el personal adecuado para el proceso de almacenaje	1	2	1	1
No se registra la entrada y salida de mercadería del almacén	2	4	1	2
No llevan a cabo un control físico de la mercadería almacenada	2	4	1	2
No tienen conocimiento de la cantidad de stock que cuentan en almacén	2	4	1	2

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, son los riesgos presentes en la ausencia de registro de la entrada y salida de la mercadería, su control físico y desconocimiento de stock que se encuentra en el almacén. Lo cual poseen un nivel 2.

C. Procesos de soporte o apoyo

- ✓ Gestión de R.R.H.H.

Los riesgos en el proceso de gestión de R.R.H.H. son los siguientes:

- El personal no comunica la problemática a la administración.
- La empresa no cuenta con un código de ética
- Tiene baja dotación del personal
- En la empresa existe duplicidad de funciones
- Ausencia de personal en áreas claves
- No se analiza la capacidad del personal para desempeñar adecuadamente su labor
- La empresa no cuenta con un manual de funciones
- No se cuenta con la cantidad adecuado de personal, para afrontar el negocio

Tabla 26. Perfil del riesgo – económico en la gestión de R.R.H.H.

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
El personal no comunica la problemática a la administración	3	1	3	Moderado
La empresa no cuenta con un código de ética	5	1	5	Moderado
Tiene baja dotación del personal	5	1	5	Moderado
En la empresa existe duplicidad de funciones	5	1	5	Moderado
Ausencia de personal en áreas claves	4	1	4	Moderado
No se analiza la capacidad del personal para desempeñar adecuadamente su labor	5	1	5	Moderado
La empresa no cuenta con un manual de funciones	5	1	5	Moderado
No se cuenta con la cantidad adecuada de personal, para afrontar el negocio	5	1	5	Moderado

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, son los riesgos presentes en la ausencia de código de ética, baja dotación del personal, duplicidad de funciones, análisis del desempeño del personal, falta de manual de funciones y de la cantidad adecuada de personal. Lo cual poseen una calificación moderada y un nivel 5.

Tabla 27. Perfil del riesgo – proceso en la gestión de R.R.H.H.

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
El personal no comunica la problemática a la administración	3	1	3	Moderado
La empresa no cuenta con un código de ética	5	1	5	Moderado
Tiene baja dotación del personal	5	2	10	Alto
En la empresa existe duplicidad de funciones	5	2	10	Alto
Ausencia de personal en áreas claves	4	2	8	Alto
No se analiza la capacidad del personal para desempeñar adecuadamente su labor	5	2	10	Alto
La empresa no cuenta con un manual de funciones	5	2	10	Alto
No se cuenta con la cantidad adecuada de personal, para afrontar el negocio	5	3	15	Extremo

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, son los riesgos presentes en la baja dotación del personal, ausencia de personal en áreas claves, duplicidad de funciones, análisis del desempeño del personal, falta de manual de funciones y de la cantidad adecuada de personal. Lo cual poseen todos una calificación alta y un nivel 8 o superior. En excepción del último que cuentan con una calificación extrema y un nivel 15.

Tabla 28. Perfil del riesgo – reputación en la gestión de R.R.H.H.

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
El personal no comunica la problemática a la administración	3	1	3	Moderado
La empresa no cuenta con un código de ética	5	2	10	Alto
Tiene baja dotación del personal	5	1	5	Moderado
En la empresa existe duplicidad de funciones	5	1	5	Moderado
Ausencia de personal en áreas claves	4	1	4	Moderado
No se analiza la capacidad del personal para desempeñar adecuadamente su labor	5	2	10	Alto
La empresa no cuenta con un manual de funciones	5	2	10	Alto
No se cuenta con la cantidad adecuada de personal, para afrontar el negocio	5	2	10	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en la falta de un código de ética, análisis del desempeño del personal, ausencia de manual de funciones y de la cantidad adecuada de personal. Lo cual poseen una calificación alta y un nivel 10.

Tabla 29. Descripción del riesgo en la gestión de R.R.H.H.

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
El personal no comunica la problemática a la administración	1	1	1	1
La empresa no cuenta con un código de ética	1	1	2	1
Tiene baja dotación del personal	1	2	1	1
En la empresa existe duplicidad de funciones	1	2	1	1
Ausencia de personal en áreas claves	1	2	1	1
No se analiza la capacidad del personal para desempeñar adecuadamente su labor	1	2	2	2
La empresa no cuenta con un manual de funciones	1	2	2	2
No se cuenta con la cantidad adecuada de personal, para afrontar el negocio	1	3	2	2

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, son los riesgos presentes en el análisis del desempeño del personal, ausencia de manual de funciones y de la cantidad adecuada de personal. Lo cual poseen un nivel 2.

✓ Gestión de sistemas de la información

Los riesgos en el proceso de gestión de sistemas de la información son los siguientes:

- La empresa ha tenido problemas en la administración de la información.

- La empresa no cuenta con algún sistema informático que le permita registrar sus operaciones.
- La empresa solo realiza registros contables ventas y compras, sin considerar Lo restante de la información contable.
- No se proporciona la información oportuna y correcta al personal que lo requiera
- No cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa.

Tabla 30. Perfil del riesgo – económico en la gestión de sistemas de la información

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa ha tenido problemas en la administración de la información operativa y financiera	4	1	4	Moderado
La empresa no cuenta con algún sistema informático que le permita registrar sus operaciones	5	1	5	Moderado
La empresa solo realiza registros de ventas y compras, sin considerar Lo restante de la información contable	5	1	5	Moderado
No se proporciona la información oportuna y correcta al personal que lo requiera	4	1	4	Moderado
No cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa	5	2	10	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, es el riesgo presente en la falta de sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información. Lo cual poseen una calificación alta y un nivel 10.

Tabla 31. Perfil del riesgo – proceso en la gestión de sistemas de la información

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa ha tenido problemas en la administración de la información operativa y financiera	4	4	16	Extremo
La empresa no cuenta con algún sistema informático que le permita registrar sus operaciones	5	5	25	Extremo
La empresa solo realiza registros de ventas y compras, sin considerar lo restante de la información contable	5	4	20	Extremo
No se proporciona la información oportuna y correcta al personal que lo requiera	4	3	12	Alto
No cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa	5	3	15	Extremo

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, son los riesgos presentes en la administración operativa y financiera, ausencia de un sistema informático, información contable y la falta de sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información. Lo cual poseen una calificación extrema y un nivel 16, 25, 20 y 15 respectivamente.

Tabla 32. Perfil del riesgo – reputación en la gestión de sistemas de la información

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa ha tenido problemas en la administración de la información operativa y financiera	4	1	4	Moderado
La empresa no cuenta con algún sistema informático que le permita registrar sus operaciones	5	2	10	Alto
La empresa solo realiza registros de ventas y compras, sin considerar lo restante de la información contable	5	1	5	Moderado
No se proporciona la información oportuna y correcta al personal que lo requiera	4	1	4	Moderado
No cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa	5	2	10	Alto

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, son los riesgos presentes en la ausencia de un sistema informático y la falta de sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información. Lo cual poseen una calificación alta y un nivel 10.

Tabla 33. Descripción del riesgo en la gestión de sistemas de la información

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
La empresa ha tenido problemas en la administración de la información operativa y financiera	1	4	1	2
La empresa no cuenta con algún sistema informático que le permita registrar sus operaciones	1	5	2	3
La empresa solo realiza registros de ventas y compras, sin considerar Lo restante de la información contable	1	4	1	2
No se proporciona la información oportuna y correcta al personal que lo requiera	1	3	1	2
No cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa	2	3	2	2

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, es el riesgo presente en la ausencia de un sistema informático. Lo cual posee un nivel 3.

✓ Gestión Económico Financiero

Los riesgos en el proceso de gestión económico financiero son los siguientes:

- La empresa no cuenta con la información financiera de forma oportuna.
- La empresa tiene problemas de financiamiento
- La empresa tiene problemas de liquidez
- La empresa no tiene conocimiento de la situación financiera en que se encuentra

Tabla 34. Perfil del riesgo – económico en la gestión económico financiero

PERFIL DEL RIESGO - ECONÓMICO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO ECONOMICO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa no cuenta con la información financiera de forma oportuna	4	1	4	Moderado
La empresa tiene problemas de financiamiento	3	2	6	Moderado
La empresa tiene problemas de liquidez	3	2	6	Moderado
La empresa no tiene conocimiento de la situación financiera en que se encuentra	5	3	15	Extremo

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil económico, es el riesgo presente en el desconocimiento de la situación financiera. Lo cual poseen una calificación extrema y un nivel 15.

Tabla 35. Perfil del riesgo – proceso en la gestión económico financiero

PERFIL DEL RIESGO - PROCESO	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa no cuenta con la información financiera de forma oportuna	4	3	12	Alto
La empresa tiene problemas de financiamiento	3	3	9	Alto
La empresa tiene problemas de liquidez	3	3	9	Alto
La empresa no tiene conocimiento de la situación financiera en que se encuentra	5	4	20	Extremo

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil de procesos, es el riesgo presente en el desconocimiento de la situación financiera. Lo cual poseen una calificación extrema y un nivel 20

Tabla 36. Perfil del riesgo – reputación en la gestión económico financiero

PERFIL DEL RIESGO - REPUTACIÓN	A	B	AxB	
Descripción del riesgo	PROBALIDAD	IMPACTO	PERFIL	CLASIFICACIÓN
La empresa no cuenta con la información financiera de forma oportuna	4	1	4	Moderado
La empresa tiene problemas de financiamiento	3	2	6	Moderado
La empresa tiene problemas de liquidez	3	2	6	Moderado
La empresa no tiene conocimiento de la situación financiera en que se encuentra	5	3	15	Extremo

Según la tabla, se observa que lo más resaltante, respecto al perfil de reputación, es el riesgo presente en el desconocimiento de la situación financiera. Lo cual poseen una calificación extrema y un nivel 15.

Tabla 37. Descripción del riesgo en la gestión económico financiero

Descripción del riesgo	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIÓN	PERFIL CONSOLIDADO
La empresa no cuenta con la información financiera de forma oportuna	1	3	1	2
La empresa tiene problemas de financiamiento	2	3	2	2
La empresa tiene problemas de liquidez	2	3	2	2
La empresa no tiene conocimiento de la situación financiera en que se encuentra	3	4	3	3

Conforme a la tabla, podemos apreciar que sobresale más, respecto al perfil consolidado, es el riesgo presente en el desconocimiento de la situación financiera. Lo cual poseen un nivel 3.

4.2 Discusión.

4.2.1 Análisis de los procesos de la empresa

Durante el análisis y el diagnóstico de los procesos de la empresa, se encontraron problemas en el proceso estratégico, de lo cual no está establecida concretamente en la empresa, ya que esta, solo cuenta con ideas inconclusas de sus objetivos, sin llegar a ser establecidos dentro de la organización. Así mismo no se incorporó estrategias del desarrollo de recursos humanos, financieros, marketing, organizativos y aumentos en la tecnología de la información, que contribuyan en su conjunto a la planificación estratégica. De lo cual, coincide con Paz (2019), quien en su investigación menciona que se encontró una inadecuada planificación y falta de procedimientos de mejora continua, que provocó a la empresa dificultades para obtener una directriz a seguir, a fin de lograr objetivos y contribuir con el crecimiento humano, económico y

tecnológico. Así mismo causaría dificultades respecto a su mapa de ruta de la empresa, para cada de sus áreas, como la contable, de ventas, organizativa, etc. Puesto que sin contar con esta guía perdería eficacia y eficiencia en cada uno de las áreas; produciendo riesgos para el logro de sus objetivos.

Al analizar los procesos claves u operativos, en el de compras, la organización identifica la necesidad de los productos requeridos, la selección de precios y proveedores más adecuados. Sin embargo, tiene ausencias de fases importantes como es el de establecer la cantidad de mercadería que se requiere en la empresa, así como verificar la condición física de cada uno de los productos. En este sentido Mamani y Merino (2021) en su investigación menciona que, al no contar la empresa con un proceso de compras más organizado, se expone a mayores fraudes internos, por lo que, con un sistema de seguimiento para cada una de las etapas del proceso, lograra un mayor control de ello. Así como también obtendrá más información con respecto a las tendencias de compras, los comportamientos de proveedores y una mejor planificación presupuestaria para las solicitudes de mercaderías a corto y largo plazo. Por lo contrario, Paz (2019), expone que, si bien el proceso de compras se refiere a la obtención de productos para realizar cada uno de los requisitos comerciales, no solo afecta a este, también pueden dañar en otros procesos.

En el proceso de ventas la empresa realiza los requerimientos de los productos por parte de los clientes, evaluación de precios y el traslado de las mercaderías. Sin embargo, tiene ausencias de fases importantes como es el diseño de estrategias de marketing, análisis del comportamiento de los clientes y seguimiento a estos. Igualmente, Arratia (2017) en su investigación asevera la existencia de problemas en la pérdida de difusión de sus productos, y, por ende, dificultades en generar una ampliación de cartera de sus clientes, que perjudican considerablemente a las organizaciones.

Respecto al proceso de almacenaje, de la organización no cuenta con un registro de mercaderías; tanto para la entrada y salida de este, que puede ocasionar robos por parte de sus trabajadores, ventas sin registrar y errores administrativos, que coincide con Paz (2019), quien en su investigación tuvo los mismos problemas, para lo cual creó en Excel un formato de diagrama de análisis del proceso (DAP), en el que identifica y describe la distintas operaciones, entradas y salidas de mercadería, demoras, inspecciones, etc.

La entidad no le otorgó la relevancia necesaria al proceso de gestión de R.R.H.H, ya que, solo contó con personal perteneciente al círculo familiar del gerente, a excepción del contador y otros, desencadenando la ausencia de capacidad en las diversas áreas, la ausencia de reglas y la superposición de roles. Por su parte Montaña y Murillo (2017) coinciden en que la deficiencia del proceso de gestión de R.R. H.H. originan diversas dificultades relacionadas a la capacidad del trabajador, por consiguiente, proponen un plan de gestión adecuado en cada función, puesto que se lograra un mejor funcionamiento con un personal más apto que lograría una conveniente administración de productos, recursos financieros y control de calidad.

En cuanto al proceso de gestión de sistemas de la información, se encontró que no estuvo establecido concretamente, es por esto que afronta diferentes dificultades y problemas en la administración de la información, que conlleva a erradas toma de decisiones gerenciales, carencia en la productividad y rendimiento de la organización. Por lo que Molina y Cifuentes (2017) coincidieron en su estudio, mencionando que se debe incorporar un sistema que permita al personal de la organización comprenda e intercambie la información requerida para gestionar, desarrollar y controlar sus operaciones.

Respecto al proceso de gestión económico financiero, la empresa realiza una planificación presupuestaria y de crédito, acorde al efectivo generado por las ventas. Posteriormente se evalúa el tiempo y el costo benéfico del préstamo adquirido. Del mismo modo se realiza una evaluación de la demanda de cada uno de sus productos de acuerdo a su temporada. Pero uno de los problemas significativos que se tuvo en el proceso, es la ausencia del conocimiento respecto a la situación económica de la organización, ya que solo se toma como referencia las compras y ventas de la empresa. Mas no gastos o costos que también están presentes. En este sentido Molina y Cifuentes (2017) en su investigación guarda relación con estas dificultades, que provocaron gastos excesivos, objetivos y metas sin concordancia a la realidad y una errónea toma de decisiones.

4.2.2 Identificación de los riesgos operativos en los procesos de la empresa

Durante la identificación y el análisis de los riesgos operativos en la empresa, se encontró la ausencia de objetivos, misión y estrategias para la organización. Así mismo la falta de revisiones periódicas de los procesos de la empresa, seguros por robos y desastres naturales, juntamente con la no implementación de un sistema de control interno, desencadenaría varios problemas como la

falta de competitividad, fraude, robo, etc. Por lo que Cifuentes y Molina (2017) coinciden que estos riesgos son el origen de diferentes dificultades para la organización, agregando que juntamente con un control interno, se lograría identificar, si se está operando de forma adecuada o necesita hacer cambios.

Así mismo, se presentaron riesgos importantes, como la ausencia de registro y control del movimiento de las mercaderías, originando una falta o sobre stock de la mercadería almacenada, perdidas de las mismas y problemas económicos para la empresa. Por lo que Montaña y Murillo (2017), coinciden y agregan, que estos riesgos no solo perjudican económicamente a la organización, si no también, dificultades que se ven reflejadas en el funcionamiento y operatividad de la entidad, que deberá solucionar rápidamente.

Con respecto a la gestión de recursos humanos, se encontraron riesgos como la baja dotación del personal, duplicidad de funciones y ausencia de personal en áreas claves, por lo que Mamani y Merino (2021) en su investigación concuerdan en que, a la falta de trabajadores, y por lo tanto mayor carga de trabajo, se ve reflejado en la ineficiencia laboral y productividad de la empresa.

Además, lo más resaltante es el desconocimiento de la situación financiera en que se encuentra la organización, provocando ineficiencia en la toma de decisiones, sumado a problemas financieros como el incumplimiento de sus clientes de la empresa, con el pago de los créditos otorgados y de liquidez, por lo cual Mamani y Merino (2021) mencionan en su investigación que para las dificultades financieras, se debe optimizar y mejorar la calidad de la data financiera establecida en las normas de contabilidad y control interno.

V. PROPUESTA

De acuerdo a Contraparte Central (2011) y al desarrollo del objetivo uno y dos en esta investigación, se presenta el diseño de políticas de gestión de riesgo operativo en la empresa consorcio Juan:

1. ANTECEDENTES GENERALES

Se propone el diseño de políticas de gestión de riesgo operativo para la empresa Consorcio Juan, que su actividad económica es la realización de venta al por mayor y menor de Materiales de Construcción, Artículos de Ferretería y equipo y materiales de Fontanería y Calefacción. Fue fundada en el 2014 como persona natural en el distrito y provincial de Cutervo Región Cajamarca, constituida por Juan Israel Toro Guevara. La empresa comienza con un capital de s/. 20.000, conformados por un activo (moto carguera) y mercaderías. Por lo cual es una persona natural que pertenece al Régimen MYPE tributario.

2. OBJETIVO

Se procura guiar de manera conjunta, cada uno de los integrantes de la empresa, para lograr mejorar y optimizar el proceso de GRO (gestión de riesgo operativo), por medio de la presente política de gestión de riesgo operativo, en los siguientes aspectos:

- Reducir los daños y perjuicios esperados, así como los no esperados.
- Asegurar conforme a las características de la organización y al ambiente en que opera, la reducción correctamente de los riesgos operativos más resaltantes y cruciales a los que se enfrenta la empresa.
- Garantizar adecuadamente, de manera eficiente y organizada el proceso de identificación, evaluación, monitoreo y control de los riesgos operativos presentes en Consorcios Juan.

3. ALCANCE

Esta política tiene en cuenta que en las actividades y operaciones que se desarrollan dentro de la organización Consorcio Juan, poseen riesgos, por lo cual es indispensable que cada uno de los trabajadores y áreas de la empresa se enfoquen en su comprensión, responsabilidad y capacidad en su manejo.

Es por ello que el alcance comprendido para la gestión de riesgos operativos en la organización Consorcio Juan se fundamentara en los puntos siguientes:

- La GRO es responsabilidad de todos: todo el personal de la entidad tiene responsabilidad en la GRO, Directorio, gerencias y empleados; sin embargo, son los encargados de los procesos, en asegurar la aplicación, mantención y seguimiento de las distintas políticas, normas y procedimientos definidos para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso, en concordancia con la UGRO al interior de la Organización.
- La GRO formará parte del desarrollo de cada uno de los procesos, estrategias, actividades y planificaciones que llevan a cabo el personal y cada área de la empresa, basado en cada principio presentado.
- El avance y desarrollo en la GRO establecidos en el anterior apartado, debe evaluar y dar seguimiento constante la Gerencia, con el objetivo de corregir oportunamente cualquier falla o error en el proceso.
- Es el compromiso y deber para cada uno de los trabajadores de la empresa la gestión de riesgos operativos, juntamente con la gerencia. Pero son los responsables de cada uno de los procesos, en garantizar el empleo, seguimiento, revisión y sostenimiento de los distintos principios y políticas, para su sostenibilidad.

4. BASE DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

La gestión de riesgo operativo en Consorcio Juan incorporará los siguientes puntos indispensables:

- Se incorporará una gestión de seguridad de información que tiene como objetivo conseguir la privacidad, control, integridad y confidencialidad de los documentos, base de datos, sistemas y procesos de la empresa.
- Se implementará la gestión de continuidad operacional con la finalidad de que en circunstancias o sucesos de riesgo ocurran, se cuente con la capacidad de afrontar con las consecuencias y efectos adversos, para evitar interrupciones en los sistemas y procesos principales, que son indispensables para el funcionamiento de la empresa.

- Se implantará una gestión de riesgos operativos donde incorpore la identificación, evaluación y seguimiento de manera activa cada uno de los riesgos, elaborando y aplicando inspecciones y controles preventivos para prevenir sucesos que afecten negativamente a la organización.

5. PRINCIPIOS A DESARROLLAR

A. Procesos Estratégicos

✓ Planificación estratégica

- Principio 1: Definir la misión y visión, con el propósito de perfilar y componer los objetivos, definir la base de la organización y el fundamento sobre la que se desarrollara futuras estrategias.
- Principio 2: Establecer los objetivos a corto y largo plazo para la empresa, con la finalidad de obtener un horizonte previamente establecido, que servirá como guía o ruta a seguir, considerando el análisis de la situación de la empresa, los clientes y el capital humano.
- Principio 3: Instaurar estrategias, con el objetivo de aprovechar las oportunidades, confrontar los riesgos, reducir las debilidades y acentuar las fortalezas; para lograr los objetivos y la visión, a largo plazo. A través de un conocimiento extenso de la organización, tanto de lo interno como de lo externo para conocer los recursos y definir cuáles son los puntos más débiles y fuertes de la misma.

✓ Planificación operativa

- Principio 4: Al establecer los objetivos, en la empresa se debe analizar periódicamente el planteamiento de estos, puesto que deberán ser acoplados y definidos en función de los diferentes factores internos y externos que consigan influenciarlos constantemente, por lo que es necesario obtener mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos.
- Principio 5: Estructurar mejor los procesos con los que cuenta la organización, y asimismo tener una revisión periódica de la misma.
- Principio 6: Establecer las funciones del personal de la empresa. De la misma manera definir el tiempo y la organización del trabajo del personal a cargo.
- Principio 7: Analizar y Determinar el grado de recursos que posee la empresa, así como informarse, de cuál es la cantidad necesaria para el desarrollo de las actividades

- Principio 8: Contratar seguros para la organización, a fin de proveer protección y respaldo en casos de pérdida en algún evento inesperado.
- Principio 9: Supervisar a las operaciones periódicamente.
- Principio 10: Implementar un sistema de control interno.
- Principio 11: Determinar y analizar el nivel óptimo de inventario que se debe tener.
- Principio 12: Poseer sistemas de seguridad para restringir el acceso al activo de la empresa.

B. Procesos Claves u operativos

✓ Proceso de Compras

- Principio 13: Analizar y determinar la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente, además de utilizar kardex.

✓ Proceso de Ventas

- Principio 14: Evaluar y prever con anticipación el suministro necesario al momento de vender, con el análisis del kardex.
- Principio 15: Fortalecer la política de cobranza, para evitar la morosidad de las ventas al crédito.

✓ Proceso de almacenaje

- Principio 16: Registrar la entrada y salida de la mercadería del almacén, atreves del kardex, con la finalidad de tener conocimiento de la cantidad de stock que cuenta en almacén
- Principio 17: Llevar a cabo un control físico de la mercadería almacenada por medio del registro de inventario, la cual debe ser periódicamente para determinar la existencia física de los productos.

C. Procesos de soporte o apoyo

✓ Gestión de R.R.H.H.

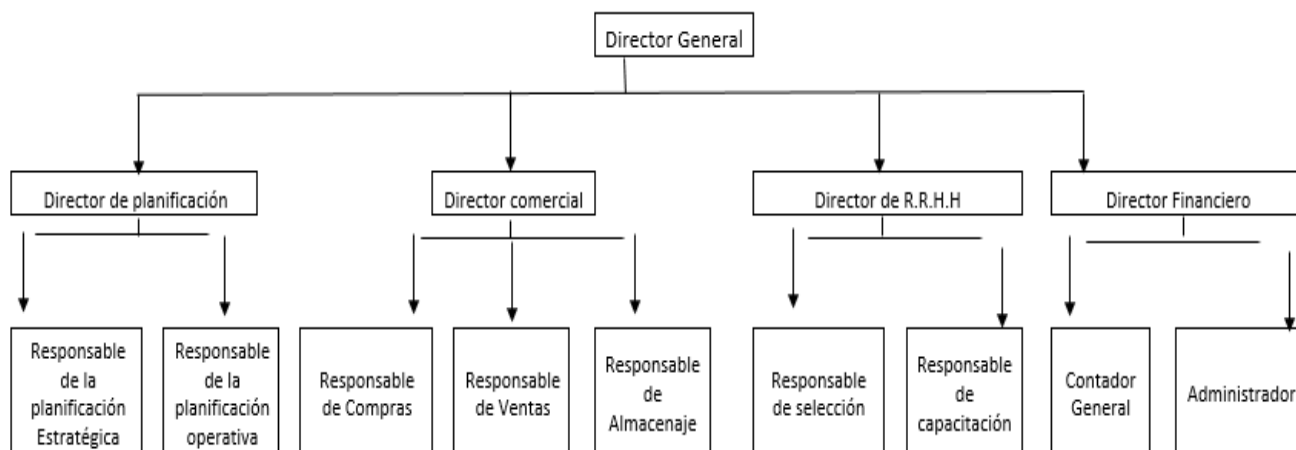
- Principio 18: Elaborar e implementar un código de ética
- Principio 19: Elaborar e implementar un manual de funciones
- Principio 20: Analizar y emplear un nivel de personal óptimo con la que se debe contar en la empresa y definir claramente sus funciones, asimismo se debe realizar un análisis de la capacidad que posee el personal para desempeñar adecuadamente su labor.

- ✓ Gestión de sistemas de la información
- Principio 21: Implementar un sistema informático que le permita registrar sus operaciones e información relevante, para evitar problemas en la administración de la información y lograr proporcionarla de manera oportuna y correcta al personal que lo requiera.
- Principio 22: Aplicar un sistema de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa.
- Principio 23: Elaborar la información contable necesaria para la toma de decisiones.
- ✓ Gestión Económico Financiero
- Principio 24: Elaborar los estados financieros para la toma de decisiones, asimismo analizar y evaluar con el objetivo de evitar su problema de liquidez y financiamiento.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Es importante que la organización cuente con la implementación y ejecución de sistemas que logre una gestión integral de los riesgos operativos de Consorcio Juan, por lo cual es necesario que se cuente con estructura organizacional acertada para conseguir ello. Por lo tanto, se propone la siguiente estructura organizativa para la entidad:

Figura 4. Estructura organizacional



➤ Rol de la gerencia general:

Tiene la responsabilidad de garantizar la aplicación del proceso de gestión de riesgo operativo y que políticas serán implementadas, así mismo deberá informarse constantemente sobre los principales riesgos que ocurra en la empresa.

De igual modo tendrá que incluir en las operaciones diarias este sistema, donde realizara acciones como la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos periódicamente para realizar las acciones necesarias que proporcione mitigar o disminuir el riesgo.

VI. CONCLUSIONES

El análisis de los procesos de la empresa permitió determinar la desorganización estructural en cada una de sus fases, perjudicando en su rendimiento y gestión, que a su vez origino riesgos operativos, por lo que, se necesitó diseñar políticas de gestión para mitigarlos y controlarlos adecuadamente. Por lo tanto, es importante comprender los conceptos mínimos de la gestión de riesgos operativos, para uniformar un sistema efectivo y a la misma ves simple, de acuerdo con su tipo de negocio e infraestructura, para monitorizar y controlar los riesgos operativos que enfrentan de una manera más confiable que empírica.

Los procesos tuvieron una inadecuada planificación y falta de procedimientos de mejora, también se halló la ausencia de estrategias de marketing y de un registro de mercaderías, a su vez, no se otorgó la relevancia necesaria al proceso de gestión de R.R.H.H generando diferentes dificultades en la administración de la información y errores en la toma de decisiones gerenciales por falta de conocimiento de la situación económica de la organización. Por lo que las políticas deben aportar la creación de una sensibilización en la prevención de riesgos operativos a todo el personal relevante de la empresa, con el fin de fortalecer la protección de los factores humanos, activos, y realizar el análisis de riesgo operativos correspondientes en gran medida para evitar o reducir cualquier tipo de inconveniente o problema.

Se encontró un alto nivel de riesgo con relación a los procesos estratégicos, claves u operativos y de soporte o apoyo, obteniendo un grado de riesgo igual o superior a 7 en cada proceso, lo cual significa que la empresa estuvo en constante peligro de contraer pérdidas financieras, una ineficiente administración y decrecimiento de la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

Se sugiere aplicar y desarrollar este diseño de políticas de gestión de riesgo, poniendo en marcha cada procedimiento y mejoras, porque cada riesgo diagnosticado dentro de la empresa fue detalladamente de cada uno de los procesos para mejorar la gestión de estos, además esta política no solo servirá para esta empresa si no para otras empresas que tengan un similar problema con alguno de los riesgos presentes en sus procesos o simplemente quieren mejorar continuamente estos.

Se sugiere realizar evaluaciones constantes de los procesos estratégicos, claves u operativos y de soporte y apoyo; acompañado de un control interno, para identificar, analizar y solucionar cualquier tipo de problema o riesgo que se presente, con el objetivo de encontrar oportunidades de mejorar constantemente.

La organización debe desarrollar una cultura de riesgo de manera que inspire el aprendizaje de la empresa, el desarrollo continuo y la seguridad para que cualquier integrante esté precavido de cualquier ocurrencia, descubrimiento de incidentes, errores, equivocaciones, dificultades y eventos de riesgo que ocurran, ya sea que causen o no pérdidas. Con la finalidad de que con la plena confianza cualquier trabajador informe oportunamente a su jefe a cargo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abella, R. (2006). COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *Estrategia financiera*, 21.
- Arratia, P. (2017). Análisis de la vulnerabilidad y el riesgo de las actividades económicas: pesca, acuicultura y turismo, frente a las amenazas de origen natural en el Fiordo Comau, región de los Lagos, (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile.
- Apaza, M. (2015). Auditoría financiera basada en las normas internacionales de auditoría conforme a las NIIF. Instituto Pacífico.
- Auditool (s.f.), Guía la auditoría y el riesgo operativo
- Barriga, L. (2009). La planificación. Breve Introducción en: <https://acortar.link/f8SuXq>.
- Basilea, C. D. S. B. (2003). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Basilea, Banco de Pagos Internacionales.
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277.
- Bustelo, R. (s.f.). Identificación de riesgos en la producción, gestión y mantenimiento de documentos electrónicos. Recuperado de: <https://acortar.link/II2dmV>.
- Casanovas, A. (2015). Gestión de políticas de empresa. Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal. N5. KPMG Cutting Through Complexity.
- CCLV, Contraparte Central S.A. (2011). Política de gestión de riesgo operacional.
- Cifuentes, G. & Molina, S. (2017). Aplicación de un modelo de riesgo operativo caso Cimel S.A.C. (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Delfiner, M., & Pailhé, C. (2009). Técnicas cualitativas para la gestión del riesgo operacional.
- Deloitte. (2015). Coso Evaluación de Riesgos.
- Devece, C., Lapiedra, R., & Guiral, J. (2011). Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa. Universitat Jaume I.
- Echemendía, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 49(3), 470-481.
- Escudero, M. (2014). Gestión de compras. Ediciones Paraninfo, SA.
- Espinal, A., Montoya, R., & Arenas, J. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios gerenciales*, 26(117), 145-171.
- Figueredo, K. D. P. (2018). Evaluación del riesgo operativo en la UEB refresco-hielo Bayamo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2018-01).
- García, J., Durán, S., Cardéño, E., Prieto, R., García, E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

- Gelabert, C. & Martinez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*.
- Graciano, J., Torres, O. & Torres, M. (2010), *La auditoría Interna en las PYMES, eficiencia y competitividad dentro del marco global*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, M. (2004). *Metodología de la investigación* 6ª edición.
- Iglesias, A. (2012). *Manual de gestión de almacén*. Balanced Life SL.
- León, J., Meza, R., & Morales, C. (2003). *Planificación operativa* (No. E14 169 v. 7). RUTA, San José (Costa Rica). Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos.
- Lozada, J. (2014). *Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria*. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Lucas Alonso, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*.
- Mamani, Milagros y Merino, M. (2021) *El sistema de gestión de riesgos y la creación de valor en las empresas*. (tesis de posgrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Martínez, R. (2013). *Los cien errores en el proceso de ventas*. ESIC Editorial.
- Medina, M., Quintero, M. & Valdez, J. (2013). *El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales*. *Tlatemoani*, (13).
- Montaño, H., & Murillo, F. (2017). *Propuesta de fortalecimiento de la gestión de riesgos en proyectos para el Centro de Educación e Investigación para el Desarrollo Comunitario Y Rural – CEDECUR* (tesis de posgrado). Universidad de San Buenaventura Colombia, Colombia.
- Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. Grupo Editorial Patria.
- Moreno, A. (2014). *Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas*. *Punto de vista*, 5(8).
- Ortiz, F. (2016). *RIESGO OPERATIVO*. México: Colegio de Contadores Públicos de México.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Oficina nacional de Innovación y Gestión INAP. Madrid.
- Paz, M. (2019). *Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales*, Lima-2019. (tesis de posgrado). Universidad Norbert Wiener. Peruana los Andes, Perú.
- Pérez, L. 2014. *La importancia para la pequeña empresa de tener una estructura organizacional de gestión de riesgo que contribuya a identificar, mitigar y gestionar riesgos empresariales-ERM- en sus actividades diarias: Una mini revisión de literatura*.

- Proaño, M., Orellana, S. & Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45).
- Rodés, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa 2*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Sanchez, Y. (2015) evaluación de factores de riesgos en la gestión de la oficina administrativa de personal de la universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua 2014. (tesis de posgrado). Universidad José Carlos Mariátegui.
- Trigoso, M. (20 de junio de 2019). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. *Gestión*. Recuperado de <https://acortar.link/znLYAR>.
- Uribe, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47).
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

IX. ANEXOS

Guía de entrevista del objetivo 1:

	II. PROCESOS DE LA EMPRESA
N°	1. Procesos Estratégicos
	A. Planificación estratégica
1	¿La empresa ha implementado un planeamiento estratégico? La empresa Consorcio Juan no ha implementado un planeamiento estratégico
2	¿Realiza la empresa una evaluación de las distintas estrategias administrativas, operativas, de negocio y de nuevos productos o servicios? La empresa realiza un seguimiento a organizaciones dedicadas a proveer materiales de construcción con la finalidad de captar al mejor proveedor, con el objetivo de conseguir el precio más bajo del mercado. En materiales como calaminas, tuberías, mangueras, etc. Ya que anteriormente no se contaba con varios proveedores. Esto ayuda a obtener un mayor margen de ganancia y competir en el mercado. De la misma manera la organización evalúa constantemente la información de los precios y productos nuevos que ingresan al mercado. Se realiza manualmente sin ningún tipo de sistema.
3	¿La empresa implementa estrategias de marketing? La empresa Consorcio Juan no implementa estrategias de marketing.
N°	B. Planificación operativa
1	¿La empresa cuenta con objetivos y metas? La empresa Consorcio Juan cuenta con objetivos y metas, conformados de la siguiente manera: • A corto plazo el objetivo de la empresa es aumentar su patrimonio, crecer a un ritmo del 20% o al 30% en el mercado. Con ello lograra solucionar el problema de capital, obteniendo una mayor inversión. • A largo plazo su objetivo es constituirse como una empresa jurídica, teniendo como meta ser una cadena de negocio como Sodimac o Maestro. Optando a no solo tener puntos de venta en Cutervo, sino también en Jaén, Chota, Chiclayo, etc. Para poder competir con las empresas que están en este rubro.
2	¿La organización implementa un sistema de control interno? La empresa Consorcio Juan no implementa un control interno.
3	¿La empresa cuenta con herramientas para anticipar, identificar y reaccionar a los acontecimientos y cambios que afectan a sus objetivos? La empresa no cuenta con herramientas para anticipar, identificar y reaccionar a los acontecimientos y cambios que afectan a sus objetivos
4	¿Cuenta la empresa con auditoría interna o externa ? La empresa no cuenta con auditoría interna o externa.

N°	2. Procesos Claves u operativos
	A. Compras
1	¿Los productos de la empresa son adquiridos a proveedores finales y/o mayoristas? Los productos de la empresa son adquiridos a mayoristas y empresas importadoras
2	¿Cuáles son sus principales proveedores de la empresa? Los principales proveedores de la empresa Consorcio Juan son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • J.R. STEEL COMPANY S.A.C. • TRAFERCO S.A.C. • ARDILES IMPORT S.A.C. • YURI STEEL COMPANY S.A.C. • ANYERO INVERSIONES S.A.C. • PALMANDINA S.A.C.
3	¿Cuál es su proceso de compras de la empresa? El proceso de compras de la empresa es la siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1) Primero se solicita los productos requeridos para la realización de la cotización de estos. 2) Se evalúa los precios de los productos si están acorde a lo requerido. 3) Se realiza el deposito 4) Después de 4 días la mercadería es recibida y almacenada.
4	¿Algunas compras de la empresa son al crédito? Las compras realizadas de la empresa no son al crédito, por lo que les permite obtener un mejor precio y lograr una mayor competitividad en el mercado.
5	¿Cuál es el método de pago de la empresa hacia sus proveedores? El método de pago de la empresa hacia sus proveedores es mediante depósitos bancarios y transferencias interbancarias.
N°	B. Ventas
1	¿Los productos de la empresa van dirigidos a consumidores finales y/o mayoristas? Los productos de la empresa van dirigidos a consumidores finales y mayoristas.
2	¿Cuáles son sus principales clientes de la empresa? Los principales clientes de la empresa Consorcio Juan son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad Provincial de Cutervo • Consorcio del Norte • Consultora y Constructora Castro • Municipalidad Distrital San Andrés • Municipalidad Distrital Santo Domingo de la Capilla
3	¿Cuál es su proceso de ventas de la empresa? El proceso de ventas de la empresa es la siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1) Primero nos solicitan los productos requeridos para la realización de la cotización de estos. 2) Se evalúa el precio con el cliente. 3) Se realiza el deposito del cliente. 4) De acuerdo a lo pactado se realiza la entrega de la mercadería.
4	¿Algunas ventas de la empresa son al crédito? La empresa ejecuta algunas ventas al crédito. Estas van dirigidas mayormente a los que realizan actividades de construcción, con un plazo de 15 días, con el objetivo de que puedan recuperar y seguir invirtiendo, por lo cual no se les cobra intereses. En el caso que sobrepasen los 15 días, se realiza la cobranza al precio que esta en el mercado en esos momentos.
5	¿Cuál es el método de pago de los clientes de la empresa? El método de pago de los clientes de la empresa es el efectivo y depósitos bancarios.
N°	C. Almacenaje
1	¿Cuenta la empresa con algún almacén para sus mercaderías? La empresa cuenta con tres almacenes, de los cuales el primero almacena fierro y sementó, el segundo ladrillo y tercero donde se encuentra yesos, pegamentos y accesorios sanitarios. De los cuales 1 es alquilado.
2	¿La organización realiza registro de inventario de las mercaderías? La empresa no cuenta con sistemas que le permita saber la cantidad de mercadería que se está vendiendo y que quedan en stock, por lo cual de acuerdo a ello no se tiene conocimiento del pedido optimo que se debe realizar. Por lo que realizan solo un seguimiento físico.

	3. Procesos de soporte o apoyo
N°	A. Gestión de RRHH
1	¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa? Es una empresa que está conformada por cuatro personas solo del círculo familiar. No cuentan con trabajadores externos.
2	¿Están definidas las funciones del personal en la empresa? No están definidas las funciones del personal en la empresa.
3	¿Se realizan periódicamente reuniones donde participe cada uno de los trabajadores de la empresa? La empresa si realiza periódicamente reuniones donde participe cada uno de los trabajadores, donde discuten las dificultades del negocio, adquisición de mercadería, la cantidad de efectivo con que se cuenta y como lograr mejorar el negocio.
4	¿Efectúan capacitaciones al personal para mejorar su desempeño en la organización? La empresa no efectúan capacitaciones al personal para mejorar su desempeño en la organización
N°	B. Gestión de sistemas de la información
1	¿Cuenta la empresa con registros o sistemas para la gestión de la información? La empresa no cuenta con registros o sistemas para la gestión de la información
N°	C. Gestión Económico Financiero
1	¿Cuál el proceso contable de la empresa? El proceso contable de la empresa es realizado por un contador externo, de lo cual solo se limita al registro compras y ventas en los libros correspondientes de la empresa, y el aspecto tributario.
2	¿Cuenta la empresa con una planificación presupuestaria y de crédito? La empresa si cuenta con una planificación presupuestaria y de crédito, ya que se planifica de acuerdo a las ventas obtenidas de cada día y el efectivo generado, y de acuerdo a ello se realice compras dentro de dos o tres semanas. Se evalúa la temporada con más demanda y que productos son los más requeridos, por ejemplo, en Cutervo de enero a mayo tiene una menor acogida, pero a partir de junio las ventas se incrementan, por ende, se evalúa que tipo de mercaderías se deben adquirir para dichos meses por lo cual analizan el capital actual con el que cuentan y el monto de financiación que requieren para realizar las compras. Se estima el tiempo que le cuesta a la empresa pagar el préstamo, de la misma manera se realiza el análisis costo beneficio y se evalúa la utilidad o perdida generada por la inversión.
3	¿Todos los comprobantes, informes, y estados financieros de la empresa son analizados y revisados por el contador? El contador solo se limita al registro compras y ventas en los libros correspondientes de la empresa.
4	¿La empresa tiene conocimiento de la situación económica mediante indicadores financieros? La empresa no tiene conocimiento de la situación económica mediante indicadores financieros.
5	¿La empresa tiene conocimiento acerca de la utilidad o perdida que obtenga? Tiene el conocimiento de su utilidad de acuerdo a la cantidad vendida menos la cantidad compras, por lo cual no consideran otros factores.

Guía de entrevista del objetivo 2:

N°	A. Procesos estratégicos
1	Se estableció la misión y objetivos de la empresa
2	Se desarrolló el análisis de información para establecer la visión de la empresa
3	La empresa define las estrategias para poder cumplir con sus objetivos y metas
4	La empresa implementa las estrategias planteadas
5	La empresa evalúa y controla periódicamente las estrategias planteadas
	B. Planificación operativa:
6	La empresa analiza periódicamente sus objetivos planteados
7	La empresa cuenta con procesos establecidos
8	Existe revisiones periódicas de los procesos de la empresa
9	Están definidas las funciones del personal de la empresa
10	Conoce la empresa las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo del trabajo
11	Tiene el conocimiento del grado de recursos necesarios para el desarrollo de las actividades
12	Se identifica y analiza los riesgos de la empresa
13	Están identificados los riesgos que atraviesa la empresa para cada objetivo
14	Cuentan con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades o eventos que afectan a los objetivos
15	La empresa cuenta con algún seguro por robos, desastres naturales, etc.
16	Se realiza supervisión a las operaciones periódicamente
17	La empresa a implementado un sistema de control interno
18	Tienen el conocimiento del nivel óptimo de inventario que se debe tener
19	Cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso al activo de la empresa
20	Se ha planteado contratar un servicio de auditoría
21	Se verifica las condiciones físicas de la mercaderías antes de ingresar al almacén
22	Existe efectividad en la relación con los clientes, proveedores y otros usuarios externos con respecto en la comunicación e información sobre el servicio otorgado
	C. Proceso de compra:
23	Tuvo problemas ocasionados por algún desastre natural al momento de realizar el proceso de compra
24	Tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de compra
25	La empresa ha tenido problemas legales originados en el proceso de compra
26	La empresa ha contratado seguros para sus mercaderías
27	La empresa ha tenido problemas de transporte de mercaderías al comprar
28	Tiene conocimiento de la cantidad de productos que se debe comprar periódicamente
29	A incumplido con el pago a sus proveedores
	D. Proceso de ventas:
30	Tuvo problemas ocasionados por algún desastre natural al momento de realizar el proceso de venta
31	Tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de venta
32	La empresa ha tenido problemas legales originados en el proceso de venta
33	La empresa ha tenido problemas de suministro al momento de vender
34	La empresa ha tenido problemas de transporte de mercaderías al vender
35	Le han incumplido sus clientes con el pago de los créditos otorgados
36	Tiene problemas referidos a la gestión de ventas
	E. Proceso de almacenaje:
37	Tuvo problemas ocasionados por algún desastre natural al momento de realizar el proceso de almacenaje
38	Tuvo problemas ocasionados por la pandemia al momento de realizar el proceso de almacenaje
39	Tiene el personal adecuado para el proceso de almacenaje
40	Se realiza un control de inventario al momento de la entrada de la mercadería al almacén
41	Se realiza un control de inventario al momento de la salida de la mercadería al almacén
42	Realizar un control físico de la mercadería almacenada al momento de la entrada y salida de esta
43	Tiene el conocimiento de la cantidad de stock que cuentan en almacén

F.Gestión de RRHH:	
44	Existió fraude, robo o sabotaje por parte del personal de la empresa
45	El personal comunica la problemática a la administración
46	La empresa cuenta e implementa un código de ética
47	Baja rotación del personal
48	Alta rotación del personal
49	En la empresa existe duplicidad de funciones
50	Ausencia de personal en áreas claves
51	Se analiza la capacidad del personal para desempeñar adecuadamente su labor
52	La empresa cuenta con un manual de funciones
53	Cuenta con el nivel de personal adecuado para afrontar el negocio
G.Gestión de sistemas de la información:	
54	La empresa a tenido problemas en la administración de la información
55	La empresa cuenta con algún sistema informático que le permita registrar sus operaciones en el momento
56	La empresa realiza registros contables
57	Se proporciona la información oportuna y correcta al personal que lo requiera
58	Cuentan con sistemas de seguridad para restringir el acceso a la información importante y confidencial de la empresa
H.Gestión Económico Financiero	
59	La empresa cuenta con la información financiera de forma oportuna
60	La empresa tiene prestamos
61	La empresa a incurrido en multas durante estos últimos años
62	La empresa tiene problemas de financiamiento
63	Son adecuados los recursos en relación con los objetivos de la empresa
64	Comprueban las transacciones realizadas relacionados a la totalidad, autorización y aprobación
65	La empresa tiene problemas de liquidez
66	La empresa tiene conocimiento de la situación financiera en que se encuentra