



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil.

AUTORES:

Chávez Guzmán, Andrew Javier

Tamayo Perea, Mario Andrés

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADOS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TUTOR:

Ing. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA

Guayaquil, Ecuador

25 de febrero del 2022



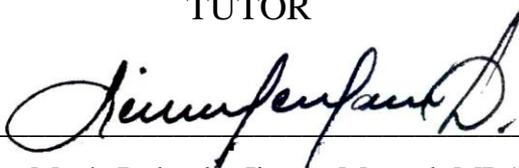
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Chávez Guzmán, Andrew Javier** y **Tamayo Perea, Mario Andrés**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Licenciados en Contabilidad y Auditoría**.

TUTOR

f. 
Ing. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Diez Farhat, Said Vicente, Ph.D.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

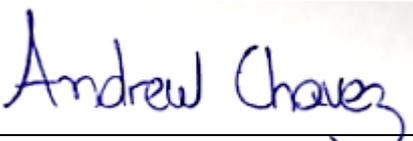
Nosotros, Chávez Guzmán, Andrew Javier y Tamayo Perea, Mario Andrés

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de: **Licenciados en Contabilidad y Auditoría**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022

f. 
Chávez Guzmán, Andrew Javier

f. 
Tamayo Perea, Mario Andrés



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

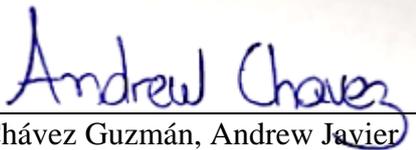
AUTORIZACIÓN

Nosotros, Chávez Guzmán, Andrew Javier y Tamayo Perea, Mario Andrés

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022

f.



Chávez Guzmán, Andrew Javier

f.



Tamayo Perea, Mario Andrés

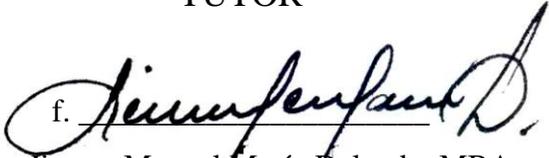
REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/122092926-550352-324596#q1bKLvayibQMdQx0jGO1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsJLQMzAwNDUyMbU0NzEwMTYzMjYwqgUA>

The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, document details are displayed: **Documento**: TESIS-Propuesta-Terminada_Mario&Andrew.docx (D127959920), **Presentado**: 2022-02-15 12:41 (-05:00), **Presentado por**: jimmy.marin@cu.ucsg.edu.ec, **Recibido**: jimmy.marin.ucsg@analysis.orkund.com. A summary indicates that 1% of the 63 pages consist of text from 4 sources. On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) table is shown with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. It lists four sources with their respective URLs and checkboxes. Below the table, a 'Fuente externa' (External source) is highlighted, showing a match of 87% for the text 'importancia para las PYMES, las cuales son más susceptibles a las incertidumbres'. The interface also includes a user profile for Jimmy Manuel Marín Delgado and various navigation and utility icons.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23375/1/PROYECTO%20DE%20...
	https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/547/ANALISIS%20DE%20FACTORE...
	https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/278/ADA-spa-2017-Manual...
	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20880/1/UPS%20-%20TTS495.pdf

TUTOR

f. 
Ing. Jimmy Manuel Marín Delgado, MBA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos mis docentes quienes fueron participe de esta formación, en especial a mi tutor Jimmy Marín por todo el apoyo brindado durante mi etapa universitaria, sobretodo en este último ciclo y a los profesores, Jorge Lucio, Said Diez a quienes considero los mejores profesores que pude tener en mi vida universitaria.

Agradezco a todos los amigos que me dio la Universidad quienes fueron parte del proceso en estos lindos años, en especial a las mejores amigas que la vida me pudo dar Paulette, Melanie ,Heidy y Domenica por siempre ser un apoyo fundamental, de la misma manera a mis amigos Fredd, Iván, Fernando y mi primer amigo de la universidad Andrew quien hoy es mi compañero de tesis.

Mario Tamayo

De primera instancia agradezco a la universidad por seguir realizando un buen trabajo a pesar de la situación por la que atraviesa el país en la actualidad, junto con sus docentes por educarnos de la mejor manera posible, destacando de manera personal a los docentes: Alberto Rosado, Linda Yong, Walter Anchundia y Mercedes Baños.

Agradecerle de manera especial al Ingeniero Said Diez por el constante apoyo que me ha brindado desde el momento que decidí cambiarme a la modalidad de distancia, junto con mi tutor el ingeniero Jimmy Marin por todo su ayuda y guía brindada en el desarrollo de este trabajo de titulación.

Quiero agradecer también a mi mejor amiga Katherin Soledispa la cual ha creído en mí y apoyado de manera incondicional desde que éramos pequeños, a mis amistades que he mantenido desde el colegio hasta la actualidad y de igual manera aquellas amistades que me ha brindado la universidad durante el transcurso de mis estudios.

Agradezco de todo corazón a las personas mencionadas ya que fueron una parte importante para mí durante desde mi inicio en la universidad hasta la actualidad.

Andrew Chávez

DEDICATORIA

A mis padres, Mario Tamayo y Janeth Perea por siempre ser mi soporte y motor para lograr todo lo que me proponga en la vida, a mis abuelos Alfredo y Magdalena por siempre estar pendientes de mí, a mi tía Yadira y a mi hermano Byron por siempre apoyarme.

A mi primo hermano José, quien siempre está para mí, quien me llevo tal cual niño al kínder a la U y gracias a quien herede esta bella profesión.

A Mario Beltrán quien muy probablemente estuviera siendo mi pareja de tesis, ahora te encuentras en un lugar mejor, un abrazo al cielo hermanito.

Mario Tamayo

Quiero dedicar este triunfo próximo a conseguir a mis padres y hermana. Gracias por cuidarme, guiarme y apoyarme siempre por el buen camino durante el transcurso de mi vida, velando siempre por mi bienestar.

De igual manera se lo dedico también a mis abuelas Alicia y América ya que han sido un pilar fundamental en mi vida al criarme e inculcarme todos los valores del mundo desde que era pequeño.

Andrew Chávez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Said Vicente Diez Farhat, Ph.D.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Veronica Correa.

COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____

CPA. Patricia Salazar Torres, Msc.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. 

Ing. Jimmy Manuel Marín Delgado, MBA

TUTOR

Índice General

Introducción	2
Contextualización del Problema.....	3
Antecedentes del Problema.....	3
Definición del Problema	9
Justificación de la Investigación.....	11
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Preguntas de Investigación	12
Limitación.....	12
Delimitación	12
Capítulo 1: Marco Teórico	13
Marco Teórico	13
Teoría del Cambio.....	13
Marco Conceptual	16
El Proceso	16
El Proceso como Unidad de Gestión	17
Representación Gráfica de un Proceso	17
La Gestión de Riesgos	21
Practica para la Gestión de Riesgos Según la ISO 31000.....	27
Correcciones y Acciones Correctiva.....	33
Mejora Continua	35
Cultura del Riesgo	36
Programa para Aplicación de la Gestión de Riesgo	37
Consolidación de Cargas	40
Marco Referencial	46
Marco Legal.....	48
La NIA 315	48
Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo.....	53
Capítulo 2: Metodología de la Investigación	57
Diseños de Investigación.....	57
Tipo de Investigación	58

Enfoque.....	58
Fuentes de Información	59
Fuentes Primarias.....	59
Fuentes secundarias.	59
Población y Muestra	59
Población.	59
Muestra.	60
Técnica e instrumentos de recolección de información	61
Análisis de datos.....	62
Levantamiento de Datos.	63
Hallazgo de Necesidades de Mejoras	77
Análisis de los principales hallazgos	77
Discusión	96
Diagnóstico de la Situación Problemática y Solución.....	97
Capítulo 3: Propuesta Metodológica.....	103
Propuesta metodológica.....	103
Introducción.....	103
Desarrollo de la Propuesta	105
Conclusiones	112
Recomendaciones.....	113
Referencias.....	114
Apéndice	119

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Esquema Simplificado de una Teoría de Cambio</i>	15
Tabla 2 <i>Simbología</i>	19
Tabla 3 <i>Matriz Multicriterio</i>	23
Tabla 4 <i>Escala de Valoración de Impacto y de Probabilidad de Ocurrencia</i>	25
Tabla 5 <i>Matriz de Riesgo Operacional AMFE</i>	30
Tabla 6 <i>NIA 315 Requerimientos para Evaluación de Riesgos</i>	50
Tabla 7 <i>NIA 315 Requerimientos para Evaluación de Riesgos</i>	50
Tabla 8 <i>NIA 315 Requerimientos para Evaluación de Riesgos</i>	51
Tabla 9 <i>Distribución Población a Nivel Provincial</i>	60
Tabla 10 <i>Matriz de Hallazgos - – Practica de Gestión de Riesgo</i>	78
Tabla 11 <i>Matriz de Hallazgos – Practica de Gestión de Riesgo</i>	78
Tabla 12 <i>Matriz de Hallazgos – Practica de Gestión de Riesgo</i>	79
Tabla 13 <i>Matriz de Hallazgos – Marco Normativo o Política Interna</i>	81
Tabla 14 <i>Matriz de Hallazgos – Marco Normativo o Política Interna</i>	81
Tabla 15 <i>Matriz de Hallazgos – Marco Normativo o Política Interna</i>	82
Tabla 16 <i>Matriz de Hallazgos – Riesgos en el Proceso Logístico</i>	83
Tabla 17 <i>Matriz de Hallazgos – Riesgos en el Proceso Logístico</i>	84
Tabla 18 <i>Matriz de Hallazgos – Riesgos en el Proceso Logístico</i>	85
Tabla 19 <i>Matriz de Hallazgos – Competencia del Personal</i>	86
Tabla 20 <i>Matriz de Hallazgos – Competencia del Personal</i>	87
Tabla 21 <i>Matriz de Hallazgos – Competencia del Personal</i>	88
Tabla 22 <i>Matriz de Hallazgos – Respuestas al Riesgo</i>	89
Tabla 23 <i>Matriz de Hallazgos – Respuestas al Riesgo</i>	91
Tabla 24 <i>Matriz de Hallazgos – Respuestas al Riesgo</i>	91
Tabla 25 <i>Matriz de Hallazgos – Propuesta Metodológica</i>	92
Tabla 26 <i>Matriz de Hallazgos – Propuesta Metodológica</i>	93
Tabla 27 <i>Matriz de Hallazgos – Propuesta Metodológica</i>	94
Tabla 28 <i>Matriz de Diagnóstico y Solución</i>	98
Tabla 29 <i>Matriz de Diagnóstico y Solución</i>	98
Tabla 30 <i>Matriz de diagnóstico</i>	99
Tabla 31 <i>Matriz de diagnóstico</i>	100
Tabla 32 <i>Matriz de diagnóstico</i>	101
Tabla 33 <i>Matriz multicriterio para seleccionar los procesos prioritarios</i>	106

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Niveles de Competitividad a Nivel Local</i>	4
Figura 2	<i>Compañías que Conforman el Subsector Consolidador en Ecuador Distribuido por Provincias.</i>	5
Figura 3	<i>Crecimiento del Subsector Consolidador de Cargas en Ecuador</i>	6
Figura 4	<i>Estructura de la Cadena Logística y de Transporte</i>	8
Figura 5	<i>Representación Esquemática de Procesos</i>	16
Figura 6	<i>Flujograma Matricial y Lineal</i>	18
Figura 7	<i>Gestión de Riesgo Operacional Bajo el Estándar de la ISO 31000</i>	27
Figura 8	<i>Ejemplo de Criterio sobre Gravedad del Riesgo Operacional</i>	31
Figura 9	<i>Ejemplo de Criterio sobre Ocurrencia del Riesgo Operacional</i>	31
Figura 10	<i>Ejemplo de Criterio de Detectabilidad del Riesgo Operacional</i>	32
Figura 11	<i>Ejemplo de Criterio de Respuestas al Riesgo Operacional</i>	32
Figura 12	<i>Tipos de Transporte y sus Características</i>	41
Figura 13	<i>Gestión del Servicio de Transporte</i>	44
Figura 14	<i>Características que Determinan el Costo del Servicio de Transporte</i>	46
Figura 15	<i>Esquema del Alcance de la NIA 315</i>	48
Figura 16	<i>Esquema de la Propuesta de gestión de Riesgos</i>	103
Figura 17	<i>Ciclo PHVA para la Gestión de Riesgos</i>	108

Resumen

“Propuesta Metodológica para Mitigar Riesgos en las Liquidaciones del Proceso de Carga en las compañías Pymes de Guayaquil”

La propuesta metodológica para la mitigación de riesgos en la liquidación del proceso de carga en las compañías PYMES consolidadoras de Guayaquil, parte de los diversos eventos de riesgos que se han presentado en la parte operativa, como: (a) no aplicación de un marco normativo, (b) carencia de prácticas apropiadas para la identificación, evaluación y de respuesta al riesgo, (c) políticas no definidas, (d) carencia de procedimientos para la gestión documental del proceso de liquidación de carga, (e) carencia de controles operativos en el proceso de liquidación de carga, (f) no determinación de las tolerancias a los riesgos que afecten en el proceso de liquidación de carga. De modo que, se estableció como objetivo general el diseñar una propuesta metodológica para la mitigación de riesgos en la liquidación del proceso de carga en compañías PYMES del subsector consolidador de carga en la ciudad de Guayaquil. Los cual ha ocasionado inconsistencia en las liquidaciones de carga. Asimismo, se estableció un plan metodológico basado en el diseño observacional, prospectivo y transversal para la obtención de datos, además, con el apoyo de la investigación descriptiva se determinaron diversos casos de riesgos que afectan a la liquidación de carga, como: (a) financieros: la falta de liquidez de las empresas para cubrir sus costos operacionales, y (b) no financiero, se centra en aspectos documentales, procedimentales, tecnológicos y transaccionales. Además, esta se ve afecta por factores como: (a) método, (b) personas, (c) tecnología, y (d) ambiente externo, que de no ser administrados correctamente posee un impacto significativo en el proceso de liquidación de carga u otros procesos. Por tanto, se propuso un esquema que permita la mitigación de riesgos financieros y no financieros en las liquidaciones del proceso de cargas, la cual consta de cinco etapas basado en el proceso de administración de riesgo de la NIA 315 (identificación, evaluación y respuesta). Las etapas propuestas son: (a) selección de procesos a los que aplicar la gestión del riesgo operacional, (b) determinación de las herramientas para la identificación del riesgo operacional, (c) análisis y evaluación del riesgo operacional, (d) tratamiento del riesgo operacional, y (e) Seguimiento y revisión.

Palabras claves: Riesgos, Operacional, Liquidación, Carga, Transporte.

Introducción

En la actualidad, el mundo debido a la globalización, los avances tecnológicos y la estandarización de la información financiera se encuentra más interconectados, por la libre circulación de información, personas, y bienes. Esto ha incidido en el crecimiento y desarrollo de las empresas en diferentes aspectos: (a) aspectos sociales, (b) económicos, (c) comerciales y (d) tecnológicos. En este crecimiento se incluyen a las PYMES, debido a la apertura de escenarios y rutas comerciales hacia mercados extranjeros. De modo que, la internacionalización en el comercio internacional juega un rol importante en los procesos de importación y exportación de un país, además, de su desarrollo (Salazar, 2021).

Es relevante la comprensión de los procesos y condiciones que implica el transporte de carga, desde un punto de origen hacia un punto de destino, debido a que contempla aspectos como: (a) rutas de desplazamiento, (b) tiempo que transcurre desde la recepción hasta la entrega, (c) planificación, (d) costos financieros, y (e) calidad del servicio prestado, entre otros aspectos. De modo que, existen diferentes modalidades de carga, que van desde la vía: (a) aérea, (b) marítima, (c) terrestre, y (d) multimodal. Estas parten de un contrato suscrito entre compañía (consolidadora de carga) y cliente (persona natural o jurídica), en este escenario el desarrollo del proceso logístico inicia con la documentación y soportes que son suministrados como requisito para la suscripción del contrato, los cuales son verificados y autorizados para el análisis de riesgos. De allí, se resalta la importancia de diligenciar correctamente los formularios y demás soportes para la respectiva liquidación de carga (Préstamo, Cordero, & Zuñiga, 2020).

En las liquidaciones del proceso de carga se pueden presentar distintos eventos de riesgos como: (a) errores en la descripción de la mercancía, (b) errores en la declaración aduanera, (c) fallas en la señalización de instrucciones en puerto de destino, entre otros. Estas situaciones se constituyen de una serie de riesgos para la entidad, la cual se puede materializar como pérdidas económicas y que afectan de manera negativa a la empresa encargada de prestar de consolidación de carga.

Como lo expuso (Casares, 2013) el cual señaló que:

toda empresa debería establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de su negocio, conforme su objeto social, sin

perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre esta materia establezcan otras normas especiales y/o particulares, ya que la administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones (p. 17).

De dichas situaciones, parte las operaciones logísticas, al establecer contratos entre las partes intervinientes. En esta se deberían establecer criterios como: (a) plazos de tiempo, (b) prevención de daños durante el transporte, (c) aseguramiento sobre los procedimientos para la carga y estiba, (d) el despacho aduanero para exportación e importación (la descarga y recepción) de mercancías (Salazar, 2021). En relación con lo expuesto es importante la reflexión sobre las actividades, operaciones logísticas y los importes derivados del proceso logístico, considerando los escenarios de riesgos a lo que están expuesto.

Contextualización del Problema

Antecedentes del Problema

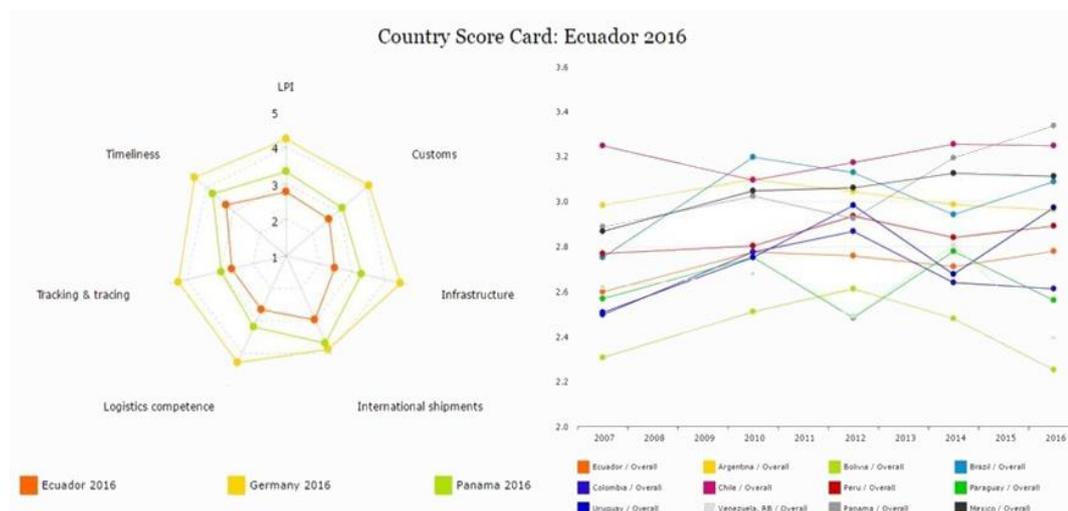
El Sector Consolidador.

Las empresas enfrentan diversos desafíos en la búsqueda de satisfacer los requerimientos de los clientes y partes interesadas. Por consiguiente, establecen acciones que contribuyan el mejoramiento de sus operaciones. Sin embargo, estos cambios suelen ocasionar afectaciones a nivel financiero y no financiero (Aristeo , 2017).

Durante la última década, el Ejecutivo ha priorizado el desarrollo de los subsectores de logística y transporte, considerándolos como motor de la economía para la transformación integral de la matriz productiva del país. Esto se debe a que la contribución media al PIB es del 6,8% +/- 1.9%. Sectores considerados competitivos y de crecimiento constante, debido a que estos deben cumplir con los requisitos de países vecinos que requieren un servicio logístico especializado (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2016).

Figura 1

Niveles de Competitividad a Nivel Local



Nota. Tomado de *Systematic Country Diagnostic Ecuador*, por *The World Bank*, 2016.

Según estudios del Foro Económico Mundial (WEF) sobre el Índice de Competitividad, Ecuador se ubica en el séptimo lugar con la mejor infraestructura en Latinoamérica. Asimismo, ocupó el octavo lugar en el índice de desempeño Logístico (The World Bank , 2018).

Los subsectores logísticos y de transporte se enfoca en aumentar su competitividad. Esto se debe a cambios en las políticas gubernamentales que se enfocan en el cambio de la matriz productiva, mediante la inversión en innovación y de mejoras en infraestructura. Este último implica: (a) proyectos de equipamiento logístico, y (b) plataformas logísticas distribuidas en distintos puntos estratégicos del país (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2016).

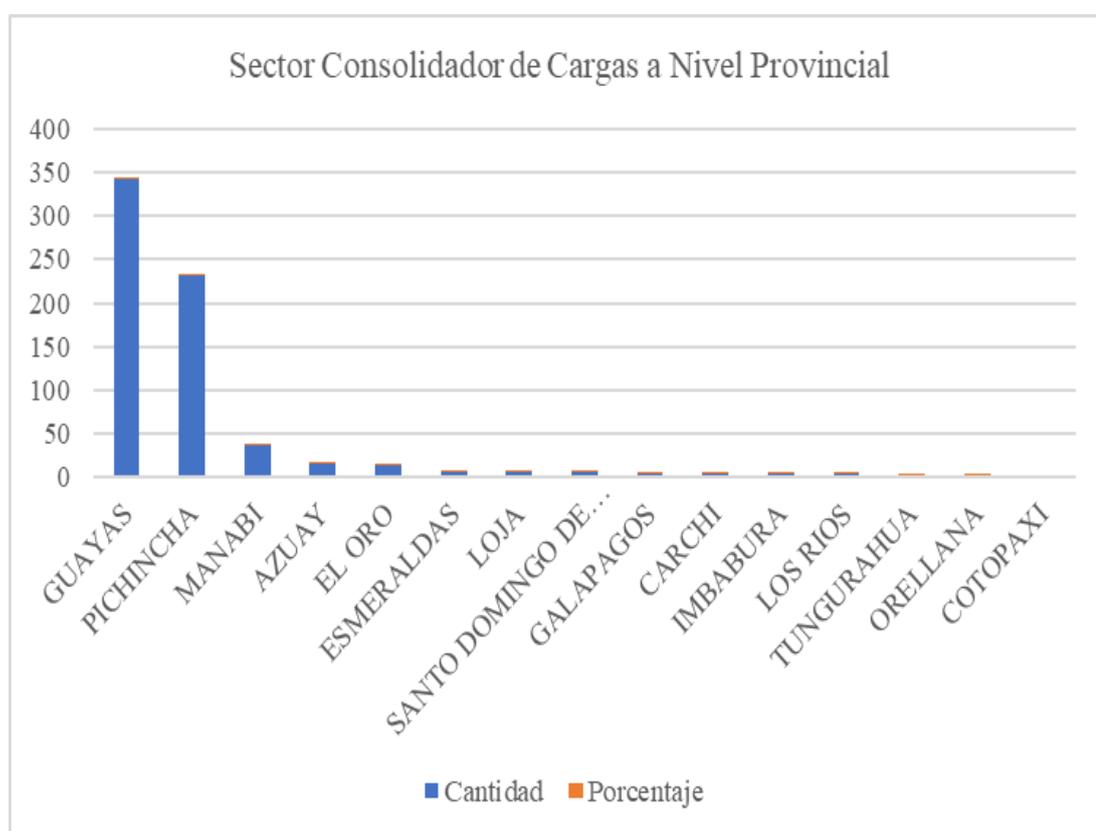
El sector de carga es uno de los servicios logístico que permite la reducción de costos de transporte de mercancías y añade el beneficio de justo a tiempo. Este servicio es un proceso que forma parte de la cadena de suministros que permite la optimización, distribución y agilización de los procesos. Además, su importancia en la economía de escala radica en que es un servicio complementario para las pequeñas y medianas empresas. Además, estos servicios son utilizados cuando la empresa Exportadora no tiene la capacidad para llenar un contenedor completo con sus propias mercancías y le resulta más económico compartir el espacio con otras empresas o cuando desean

compartir los riesgos implícitos en el proceso de logístico de transporte de carga (Buenaño, 2018).

En el catastro público de la Superintendencia de Compañías, en el periodo 2021 el subsector consolidador de carga se integra por 608 compañías. Estas entidades se localizan principalmente en Guayas con 343 que representan el 50,44% de estas compañías. Asimismo, en Pichincha por 231 compañías y Manabí con 37 empresas. Esto se muestra en la siguiente figura:

Figura 2

Compañías que Conforman el *Subsector Consolidador en Ecuador Distribuido por Provincias*.

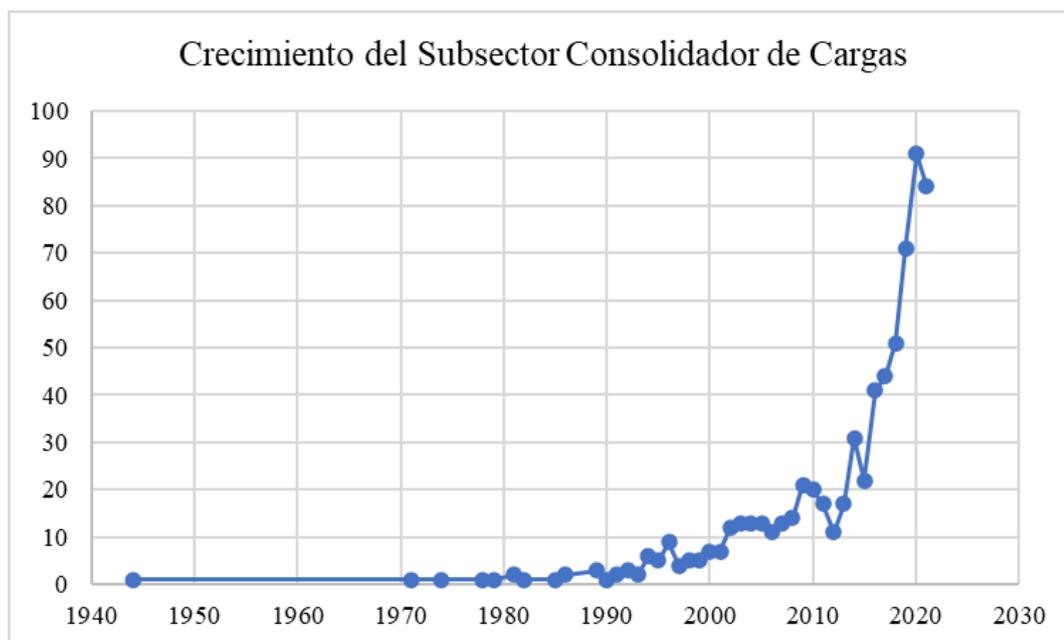


Nota. Adaptado de *Catastro de Compañías* de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021. Ecuador.

El subsector consolidador de carga, en las últimas décadas ha presentado un constante crecimiento. Entre el periodo 2019 al 2021 el aumento de compañías formalizadas ha sido notorio con una media de 65 entidades constituidas por año. Este crecimiento se debe a los cambios estratégicos de la matriz productiva.

Figura 3

Crecimiento del Subsector Consolidador de Cargas en Ecuador



Nota. Adaptado de *Catastro de Compañías* de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020. Ecuador.

Aspectos Económicos del Sector Consolidador.

El Ministerio de Productividad, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2018) determinó que:

En la búsqueda de un modelo logístico sostenible en el Ecuador, diversas entidades gubernamentales como: (a) Vicepresidencia, (b) Ministerio de Transporte y Obras Públicas, (c) Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, entre otras, firmó acuerdos estratégicos con organismos internacionales como: (a) Banco de Desarrollo Latinoamericano (CAF). Los acuerdos en conjunto permitieron establecer la hoja de ruta logística, en Guayaquil, enfocándose en la competitividad, empleo e innovación (p.1).

El Modelo de Logística Sostenible fue lanzada entre noviembre de 2018 a enero 2019. Distintos Ministerios como MTOP y MPECIP en conjunto con la CAF elaboraron diversos talleres con entidades públicas y privadas, para promover diversas estrategias enfocadas en la potenciación de los actores logísticos (Hoja de Ruta Logística). En esta se priorizan acciones de alto impacto en quienes conforman el sector logístico, considerando que requiere una inversión total de US\$4,250 millones.

De la cifra mencionada, el 87% se destina a las redes de infraestructura vial y el 13% restantes a las actividades de implementación que son lideradas por MPCEIP y MTOP. Las actividades son ejecutadas en las vías: (a) Santo Domingo - Buena Fe, (b) Buena Fe - Babahoyo, (c) Guayaquil - Machala, entre otros programados (Ministerio de Productividad, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2018)

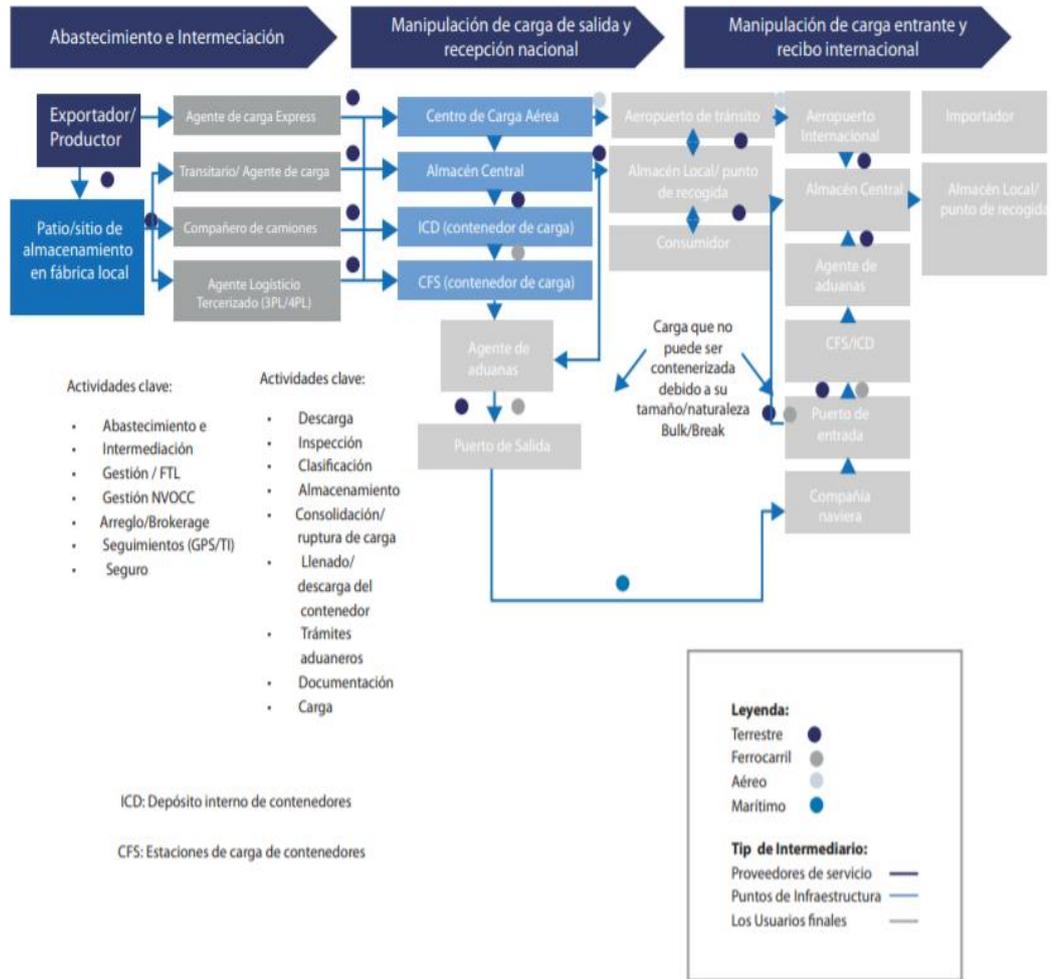
El MPCEIP enfoca sus acciones en la potenciación de las operaciones de comercio exterior mediante la innovación y transformación digital, la cual permite la estandarización y el intercambio de información entre los actores de la cadena logística. Por lo tanto, el Sistema Logístico Integrado (SIL) permitirá acceder a consultas como: (a) costos logísticos (peso y volumen de mercadería), (b) servicios de apoyo, entre otros. Además, promueve el desarrollo del Observatorio de Logística y Transporte y del Plan Estratégico del Sistema Comunitario Portuario PCS-Ecuador, entre otros proyectos emblemáticos que contribuirán a la cadena logística del país (Ministerio de Productividad, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2018)

Cadena Productiva

La estructura de la cadena productiva del sector de transporte y logística se conforman por diversos actores que se encargan de: (a) actividades de abastecimiento e intermediación, (b) manipulación de carga de salidas y recepción nacional, y (c) manipulación de carga entrante y recibo internacional. Estas a su vez se desenvuelven en condiciones: (a) marítimas, (b) aéreas, y (c) terrestres.

Figura 4

Estructura de la Cadena Logística y de Transporte



Nota. Tomado de *Estudios Sectoriales: Panorama de las MIPYMES y Grandes empresas en el Ecuador 2013-2017*, por Camino, Bermude, Alvarado y Vite, 2018. Ecuador. Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE) de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).

Los datos de estudios levantados en el país ubican al subsector de consolidación de carga como un actor de suma importancia para la industria logística y de transporte. Esto se debe principalmente a la infraestructura y estrategia política planteada para el 2037. Es importante destacar que el subsector pese a ser pequeño, contribuye a otros sectores estratégicos en la matriz productiva del Ecuador.

Riesgos Financieros y No Financieros que Enfrentan las PYMES

El riesgo financiero y no financiero (operativo) representa pérdidas potenciales por error o deficiencias en: (a) los sistemas de información, (b) controles internos, (c) errores de procesamiento de las operaciones, (d) fallas administrativas, (e) fraude, o (f) error humano. Estos riesgos se enfocan en dificultades ante una estructura básica de procesos de planeación y la puesta en marcha del negocio o nuevos proyectos de inversión, que se ve expuesta a nuevos riesgos. En cualquier economía, la identificación del riesgo genera garantías sobre la estructura de la empresa a nivel cualitativo y cuantitativo, debido a la identificación de aspectos como: (a) incertidumbre del mercado, (b) centralización de poderes, (c) asimetría en la información, entre otros, que permite la búsqueda de acciones con tendencia al crecimiento, sostenible y la capacidad de generar valor (Estrada, Sepúlveda, Aguirres, & Gaces, 2020).

Definición del Problema

Las pequeñas y medias empresas en el mundo forman gran parte del tejido empresarial y en particular en los países que integran la región Latinoamericana. Estas entidades son las encargadas de generar un aproximado del 60% de los puestos de trabajos, sin embargo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) son bajos por distintas situaciones como: (a) incapacidad para ampliar sus operaciones, (b) falta de especialización, (c) falta de acceso financieros y (d) inexistencias de procesos de planeación para atender necesidades del mercado y de la misma empresa. Estas situaciones han hecho que los riesgos asociados a la actividad económica no sean: (a) controlados, (b) mitigado, y (d) compartidos, para el crecimiento, la sostenibilidad y a la generación de valor, lo que conlleva al fracaso empresarial (Dini & Stumpo, 2020).

La necesidad de gestionar los riesgos financieros es apremiante, debido a que se presentan en las operaciones de las organizaciones y sus efectos se ven reflejados en los resultados financieros y operativos. En este contexto, las PYMES son las más vulnerables a distintas situaciones de riesgos que las conllevan al fracaso, por factores como: (a) la falta de control, y (b) la no aplicación de diagnóstico de riesgos financieros asociados a la empresa. Estas situaciones afectan los procesos organizacionales de manera indirecta, lo que ocasiona posibles pérdidas económicas (Sánchez & Millán, 2012).

El riesgo está ligado a incertidumbres sobre eventos futuros, lo que hace imposible su eliminación. No obstante, es posible gestionarlos para disminuir su probabilidad de impacto y de ocurrencia. El riesgo financiero representa la pérdida potencial por debilidades o brechas (vacíos) en: (a) sistemas de información, (b) controles internos, (c) errores de procesamiento de las operaciones, (d) fallas administrativas, (e) fraude, y (f) error humano (Estupiñan, 2017).

Existen estrategias vinculadas a los riesgos dentro de la organización, como lo expuesto por Figueroa y López (2004) los cuales señalaron que: “integrando tres categorías de riesgos: operativo, financiero y estructural, genera el riesgo sobre comportamiento del rendimiento de la inversión y entorno, permitiendo la evaluación de una empresa, para la determinación de un nivel de rendimiento que compense el riesgo,” (p. 70). De modo que, dependiendo de la naturaleza (actividad económica) y sus relaciones con el entorno (mercado), el cambio constante de sus operaciones y estructura es eminente, por consiguiente, la gestión de riesgos como los financieros se torna de suma importancia para las PYMES, las cuales son más susceptibles a las incertidumbres de entorno interno y externo, lo cual se constituye como una brecha corta entre sus constitución y liquidación (Celaya & López, 2004).

En cualquier economía, la gestión de riesgos genera garantías para la estabilidad empresarial. Esta permita establecer una estructura sólida en la identificación de incertidumbre y la medición de su impacto cuantitativo y cualitativo, como, por ejemplo: (a) las incertidumbres relacionadas al mercado, (b) asimetría en la información, (c) centralización de poderes, entre otras, que permitan la determinación de estrategias para el crecimiento, la sostenibilidad y la generación de valor (Montes, Montilla, & Mejía, 2017).

Las compañías que conforman el subsector consolidar de carga en la ciudad de Guayaquil, presentan diversas dificultades en su gestión, debido a distintas incertidumbres internas y externas a la que está expuestas sus operaciones, como: (a) cambios de políticas y estimaciones contables, (b) tratamiento de errores en la información financiera que inciden en la toma de decisiones, (c) brechas en los controles, (d) nula gestión de riesgos, (e) cambio del entorno político y económico, entre otras. Estas variables generan dificultades en la preparación y generación de la información financiera y no financiera (operativos). Por lo tanto, el presente estudio

se direcciona en el diseño de una propuesta metodológica para la mitigación de riesgos en las liquidaciones del proceso de carga que se presentan en las compañías como en el caso de las PYMES.

Justificación de la Investigación

A nivel académico se pretende aportar con una propuesta metodología que permita la mitigación de riesgos de carácter financiero, enfocadas en las PYMES dedicadas a la consolidación de cargas. Debido a que una buena práctica de gestión de riesgo es indispensable para la gestión contable y financiera de las empresas. Por lo tanto, permitirá que los estudiantes de la carrera en auditoría y contabilidad comprenda la importancia de mitigar las incertidumbres para que la información financiera sea: (a) transparente, (b) razonable, (c) sistemática y (d) ordenada de los sucesos o hechos contables que se presente en las compañías.

A nivel social, la propuesta metodológica servirá de guía para que las compañías que conforman el subsector consolidar de carga adopten de manera apropiada prácticas que contribuyan administrar los riesgos financieros y no financieros (operativos) que pudieran presentarse en las liquidaciones del proceso de cargas. Esto permitirá que las empresas cuenten con criterios necesarios para el tratamiento de las incertidumbres que pudieran presentarse en cada transacción contable por situaciones internas como: (a) actualizaciones en los procesos internos, (b) ambigüedad en los controles, (c) cambios en políticas contables, (b) errores en la preparación de informes financieros y no financieros, entre otras.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica para la mitigación de riesgos en la liquidación del proceso de carga en compañías PYMES del subsector consolidador de carga en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Establecer la base teórica, conceptual y legal que enmarca la gestión de riesgos, procesos internos y compañías consolidadoras de carga.
- Determinar el método más apropiado para la recopilación de información primaria sobre el alcance de la mitigación de riesgos financieros y no

financieros (operativo) en el proceso de liquidación del proceso de cargas en las compañías consolidadoras de carga.

- Presentar un esquema que permita la mitigación de riesgos financieros y no financieros en las liquidaciones del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué se establecerá como base teórica, conceptual y legal de la investigación?
- ¿De qué manera se determinará el alcance de la mitigación de riesgos financieros y no financieros en el proceso de liquidación del proceso de cargas en las compañías consolidadoras de carga?
- ¿Cómo se logrará la mitigación de riesgos financieros y no financieros en las liquidaciones del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Limitación

La presente investigación se limita en cuanto a estudios comparables sobre mitigación de riesgos financieros y no financieros (operativos) enfocados en el proceso de liquidación de cargas de las compañías PYMES que conforman el subsector consolidador de carga. Además, de situaciones que pudieran incidir en el proceso de levantamiento de datos, considerando que diversas entidades como la Universidad han adoptado prácticas de teletrabajo. Dichas situaciones se subsanarán mediante el uso de un plan metodológico que incorpore tecnologías de comunicación y la participación de expertos que permite complementar las bases para el diseño de una propuesta metodológica.

Delimitación

La investigación se enfoca en el diseño de una propuesta metodológica para la mitigación de riesgos financieros como no financieros (operativos) en el proceso de carga de compañías PYMES que forman parte del subsector consolidador de la ciudad de Guayaquil.

Capítulo 1: Marco Teórico

Marco Teórico

Teoría del Cambio.

La teoría del cambio explica cómo se entiende que las actividades producen una serie de resultados que ayudan a lograr los efectos finales previstos. Se puede desarrollar para cualquier nivel de intervención, ya sea un evento, proyecto, programa, política, estrategia u organización. Se puede desarrollar una teoría del cambio cuando los objetivos y actividades de la intervención se pueden definir y planificar en detalle con anticipación, o cuando la intervención se adapta a los problemas y necesidades de la población. Decisiones emergentes de los socios y otros actores. El término a veces se refiere colectivamente a cualquier versión del proceso. (Roger, 2014).

La teoría del cambio se puede utilizar en políticas, programas o planificación estratégica para definir la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), lo que se debe lograr y lo que se debe hacer para realizar la transición de un estado a otro. De esta manera, se traza metas realistas y consistentes, se determinan las responsabilidades y una visión compartida sobre las estrategias implementadas para logro de objetivos (Roger, 2014).

La teoría del cambio es una piedra angular de las evaluaciones de impacto y deben utilizarse de una forma u otra. Es particularmente útil cuando los resultados de una evaluación realizada en un lugar están destinados a aplicarse en otro lugar. Al planificar una evaluación de impacto y desarrollar los términos de referencia se debe revisar cualquier teoría de cambio existente y relevante para el programa o la política correspondiente para la verificación de su idoneidad, precisión y modificación si fuera necesario. Este trabajo de revisión debe continuar a lo largo de la evaluación, en el caso de cambios en la intervención en sí o en la comprensión teórica o práctica del trabajo. (Roger, 2014).

La teoría del cambio es una metodología de diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades conducirán a los cambios deseados. Proporciona una hoja de ruta para el cambio basada en una evaluación del entorno en el que opera. A diferencia de los modelos lógicos que ilustran gráficamente los elementos del programa que ayudan a las partes interesadas a definir claramente los resultados, los insumos y las actividades. Una teoría del cambio vincula los resultados

con las actividades para explicar cómo y por qué se logrará el cambio deseado. Esta metodología se puede combinar con cualquier tipo de modelo lógico que utilice el proyecto para identificar recursos, actividades y resultados a corto y largo plazo (Roger, 2014).

Utilizar un marco teórico consistente en la perspectiva social de las nuevas organizaciones y la teoría estructural para analizar el desarrollo de los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión. La literatura contable muestra el impacto de los factores institucionales, especialmente los estudios de legalidad, sobre los cambios en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión, pero se necesita más investigación sobre las interrelaciones y diferencias entre: (a) las causas, (b) los procesos internos, (c) los resultados de la organización, y (d) el cambio contable. Para este análisis es necesario un examen histórico de contexto como: (a) social, (b) institucional, (c) competitivo, y (d) organizacional. Los estudios más adecuados, en la medida en que lo permitan, se comparan con otros métodos para aumentar la precisión y comprender las implicaciones y los procesos asociados con los cambios en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión (Araújo, 2003).

La Teoría del Cambio es una metodología para describir el cómo se supone que una intervención conseguirá los resultados deseados. Tiene múltiples ventajas considerando que, en la práctica, permite representar visualmente la cadena causal del programa desde las necesidades que lo motivaron hasta el impacto que pretende generar o ha generado. Para la intervención se debe considerar los siguientes aspectos: (a) necesidades, son problemas que motivan la intervención, (b) intervención, se refiere al programa en sí mismo, (c) productos, son las consecuencias directas esperadas luego de ejecutar las actividades planeadas. Una característica importante de los productos es que son medibles y observables, (d) resultados intermedios, se refiere a los cambios en conocimientos, actitudes, capacidades y comportamientos que resultan de los productos, y (e) impacto, es el objetivo final de la intervención, es decir, lo que quiere cambiar el programa (Cassetti & Carbonell, 2020).

La teoría del cambio se desarrolla de manera participativa e interactiva, a menudo en forma de taller y con el apoyo de facilitadores. A continuación, se muestra un ejemplo de un escenario de preguntas simplificado para una sesión de Teoría del cambio para la planificación y el diseño de un programa.

Tabla 1***Esquema Simplificado de una Teoría de Cambio***

Objetivos	Preguntas para el diálogo en fase de planificación
Identificar resultado(s) a largo plazo	¿Cuáles son los resultados que el programa o intervención pretende alcanzar?
Identificar resultados intermedios (incluyendo cómo serán evaluados)	¿Qué cambios a corto o mediano plazo deberían suceder?
Describir y planificar acciones (incluyendo cómo serán evaluadas)	¿Cuáles serán las acciones necesarias para llevar a cabo los resultados intermedios?
Explicar el cambio a través de diálogo y reflexiones	¿Por qué la actividad puede conllevar al cambio? ¿La actividad se basada en evidencia? ¿Qué se considera que pasará? ? ¿Quiénes son las personas clave en este proceso?
Personas clave	¿Cómo se relacionan entre ellas? ¿Cuál es rol en la intervención? ¿Están involucrados en este proceso de planificación? ¿Qué elementos pueden afectar este proceso?
Contexto	¿Qué instituciones formales y no formales, hay que considerar en este análisis?

Nota: Adaptado de *La Teoría del Cambio: Una Herramienta para la Planificación y la Evaluación Participativa en Salud Comunitaria*, por Cassetti y Carbonell. 2020. Science Direct.

Aunque la teoría del cambio se desarrolla durante la fase de planificación de la intervención, su propósito es asegurar que todos los componentes de la evaluación estén identificados para asegurar la coherencia entre objetivos, acciones y resultados. Además, esta se basadas en evidencia y contribuye a establecer un lenguaje común si la intención es aumentar la efectividad de la intervención. La teoría del cambio puede considerar un espacio de innovación en la práctica, siempre que estas sean fruto de la experiencia y estén basadas en modelos teórico. De modo que, fundamentara la propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga

en las compañías PYMES de Guayaquil, debido a que la propuesta de solución se acompaña de una evaluación de posibles riesgos.

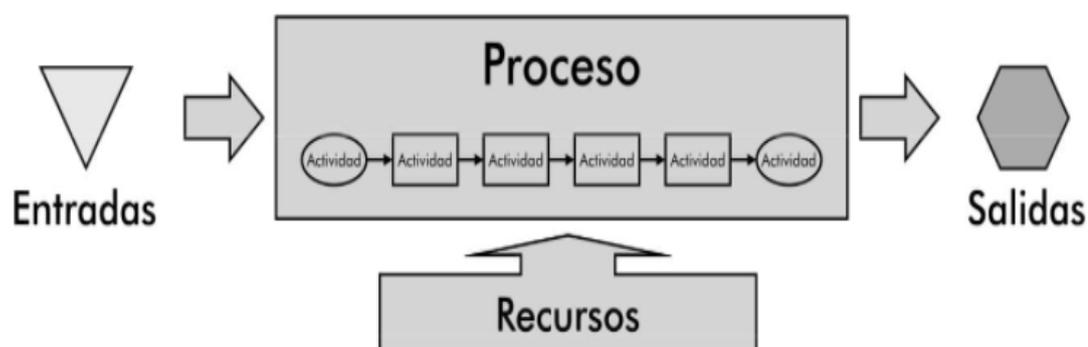
Marco Conceptual

El Proceso

Todas las organizaciones desarrollan procesos para crear los productos y servicios que ofrecen a sus clientes. En el ámbito industrial a menudo se las denomina operaciones de fabricación, mientras que en el sector de servicios se las denomina operaciones de prestación de servicios. En todos los casos, estos procesos constituyen la forma de trabajo que utilizan las organizaciones para agregar valor a sus clientes (externa e internamente) (Pardo, 2018).

Figura 5

Representación Esquemática de Procesos



Nota. Tomado de *Configuración y Uso de Mapa de Procesos*, por Pardo, 2018. Colombia. Alfaomega Grupo Editorial S.A de C.V.

Todos los procesos comparten una serie de características distintas y claramente observables que los distinguen como una sola entidad. En otras palabras, es un conjunto de recursos y actividades, interrelacionados, repetitivos y sistemáticos, a través de los cuales los insumos se transforman en productos o servicios. Para el desarrollo de las operaciones del proceso, es necesario utilizar insumos (input), que se transforman para obtener el resultado final. En los procesos industriales, las entradas suelen estar en forma de: (a) materias primas, (b) materiales o (c) energía, mientras que en los procesos de servicio tiende a aparecer como información en diferentes medios o formas (Pardo, 2018).

Todo proceso tiene un principio y un final. Una actividad inicial y una actividad final deben estar claramente definidas, de modo que, cada proceso pueda gestionarse adecuadamente e identificarse sus responsabilidades sin malentendidos ni repeticiones. Los procesos se pueden representar gráficamente usando una herramienta llamada diagrama de flujo (Pardo, 2018).. Esto permite comprender mejor lo que se está haciendo, y su buena gestión nos permitirá mejorar los resultados a todos los niveles.

El Proceso como Unidad de Gestión

Cada organización debe estar consciente de que los procesos desarrollados deben hacer referencia explícita a cada uno de sus procedimientos. De ahí que contribuya a: (a) crear un sentido de pertenencia, para dar sentido a las actividades que se realizan, (b) mejorar la comprensión de las razones por las que otras acciones y decisiones se justifican entre sí, (c) mejorar la comunicación y el entendimiento entre los actores en la organización, (d) incrementar la eficiencia en la realización de las actividades, y (e) la reducir el nivel de estrés asociado al desempeño del trabajo (Álvarez, 2017).

El proceso debe ser la referencia primaria en la gestión, entendiéndola como el conjunto de acciones que incluyen la planificación de lo que se necesita para lograr lo que se desea desarrollar en relación con el plan y controlando la verificación periódica para ver si se cumple lo planeado o no. Esto permite el mejoramiento de lo que afectar a la eficiencia o eficacia (Álvarez, 2017).

Representación Gráfica de un Proceso

La representación gráfica de un proceso se realiza mediante la herramienta denominada diagrama de flujo o flujograma. Esta herramienta fue desarrollada en la década de 1940, la cual fue aprovechada en el campo informático, sin embargo, su interés disminuyó. En la actualidad, es considerada una buena práctica empresarial por parte de las empresas demostrando una gran utilidad para ilustrar los procesos y hacer evidente este concepto abstracto (Álvarez, 2017).

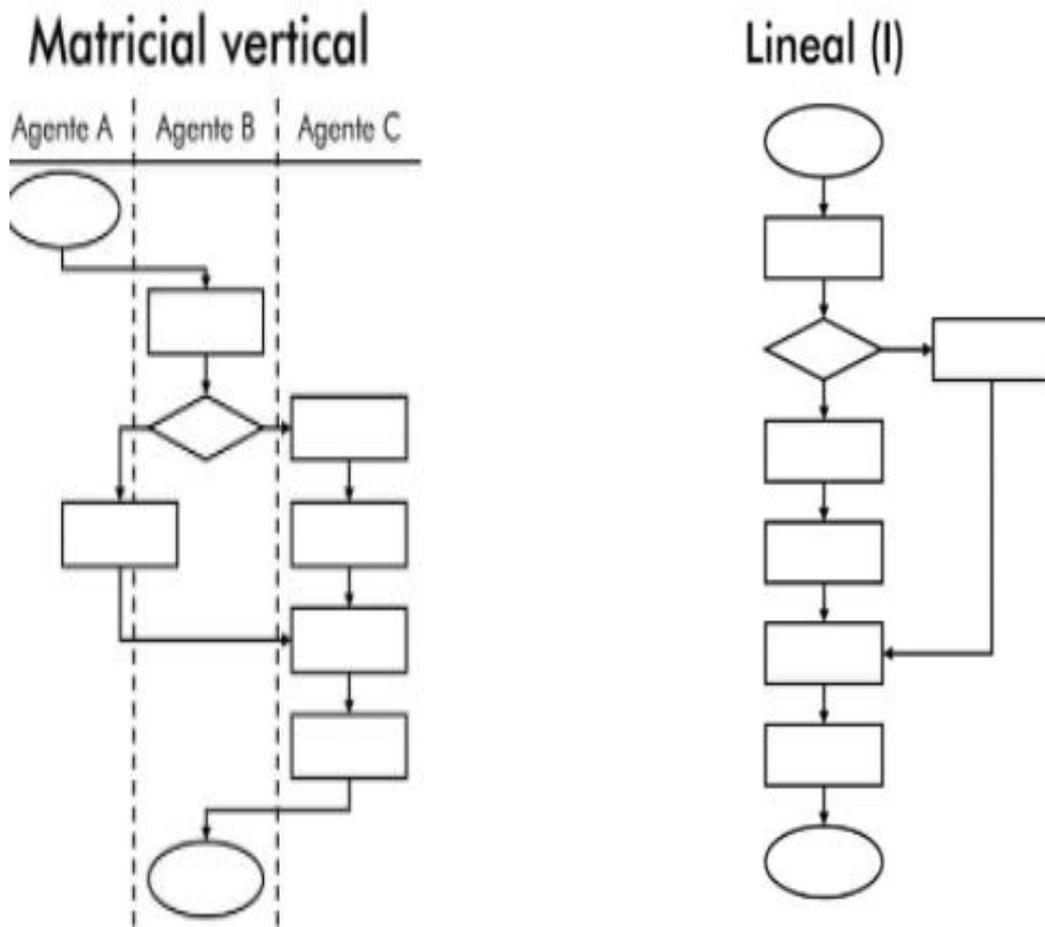
Las ventajas de un organigrama son muchas, entre las que se encuentran las siguientes: (a) es una alternativa a los procesos documentados, (b) ayuda a las personas a comprender de un vistazo los procesos o actividades, (c) favorece a que las partes interesadas lleguen a un acuerdo sobre los métodos para ser seguidas con mayor

confianza y rapidez, (d) identifica problemas y oportunidades de mejora, creando recursos, coordinando acciones, y fijando plazos, (e) deja claramente explicadas las funciones y responsabilidades de cada actor, exponiendo las relaciones internas entre clientes y proveedores, (f) es útil en la creación de indicadores de desempeño, (g) facilita el diseño de nuevos procesos, y (h) apoya en la capacitación de los empleados (Álvarez, 2017).

Se fomenta el uso de diagramas de flujo en todo tipo de organizaciones para la identificación de procesos. Además, representa una oportunidad para mejorar su gestión. Entre los tipos de organigramas, se encuentran: (a) organigrama tipo matriz y (b) organigrama lineal. La primera se caracteriza por el hecho de que los actores involucrados en el proceso aparecen en la parte superior del dibujo, y de ellos dependen los procesos que realiza cada agente. Este es el formato más descriptivo porque muestra el flujo de tareas entre agentes, divide la carga de trabajo y muestra puntos de conexión entre agentes. El segundo proceso presenta secuencialmente todas las actividades de un proceso sin el otro. Es fácil de crear, pero proporciona menos información sobre el proceso (Álvarez, 2017).

Figura 6

Flujograma Matricial y Lineal



Nota. Tomado de *Gestión por Proceso y Riesgo Operacional*, por Alvarado, 2017. Colombia. Alfaomega Grupo Editorial S.A. de C.V.

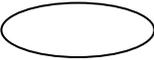
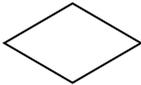
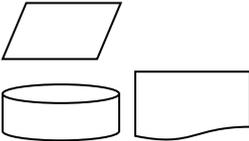
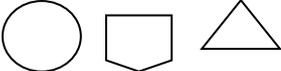
Simbología y su Significado.

Cuando se decide graficar las operaciones, debemos acordar una convención de codificación que debe usarse para evitar irregularidades en la construcción e interpretación del esquema (González & Arciniegas, 2016). Los principales símbolos utilizados para desarrollar un diagrama de flujo de procesos se muestran en la tabla dos.

Tabla 2

Simbología

Simbología	Nombre	Descripción
------------	--------	-------------

	Elipse	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Utilizada para unir el resto de los símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Simbología de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. S

Nota. Adaptado de *Sistema de Gestión de Calidad*, por González y Arciniegas, 2016. Colombia. Ecoe Ediciones.

La correcta construcción de los diagramas para cada proceso es una cuestión relevante, porque la distorsión del proceso puede provocar un rechazo explícito o implícito y en consecuencia una pérdida de ventajas de sus puntos potenciales. Los pasos a seguir para construir correctamente un organigrama son los siguientes: (a)

enumerar las actividades que componen el proceso, (b) el grado de descripción de las actividades debe ser idéntico o menor, (c) identificar los factores que lideran cada actividad, (d) rastrear la secuencia de actividades, (e) agregar entradas y salidas, (f) verificar al final del período, si se ha completado y si describe el proceso mientras lo hacemos (González & Arciniegas, 2016).

El diagrama de flujo debe reflejar el proceso que se está desarrollando actualmente, no el proceso que queremos desarrollar. El artículo lo respalda todo y podemos hacer un ejercicio placebo sin mucho beneficio. En el caso de que se introduzcan o modifiquen actividades en el proceso. Este deberá hacerse con el consentimiento de todas las partes involucradas y la obligación de hacer de inmediato lo acordado.

La Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos operativos está asociada con la etapa de planificación del proceso, considerando que el proceso de inicio debe reflejarse sobre los riesgos inherentes en su desarrollo. En general, el riesgo de operación está deshabilitado. Sin embargo, su resolución de gestión proporciona muchas ventajas, tales como: (a) aumentar la capacidad de lograr los procesos marcados, (b) estimular la gestión activa, adelantándose a evento en lugar de ir detrás de ellos (c), mejorar la seguridad y la confianza. de las partes interesadas, evitando una gran parte de los posibles problemas, (d) minimizar las pérdidas: si existe un riesgo de material que crea daños directos o indirectos, y daños a cortos y mediano plazo, y (f) aumentar la recuperación de la organización transmitiendo una mejor capacidad de reacción antes de que se pueda hacer el riesgo (Montes, Montilla, & Mejía, 2017).

Existencia del Riesgo.

Siempre existe el riesgo de que las cosas no salgan como esperamos o como en su día se planificaron. El riesgo siempre está ahí, es omnipresente, parte del orden natural de las cosas. Con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a sucesos potenciales y a sus consecuencias, o a una combinación de ambos. Si el riesgo se materializa, se traduce en un daño de mayor o menor cuantía que incide en el rendimiento esperado (Vega & Rodríguez, 2017).

Habitualmente nos enfrentamos a los riesgos una vez que presentado, tratando de poner soluciones inmediatas para evitar una posible reincidencia. No obstante, en muchas ocasiones los riesgos no se consideran previamente o, conociéndolos, se

espera a que se materialicen para actuar en consecuencia. Es decir, el riesgo es inoportuno y potencialmente dañino, por tanto, es conveniente tenerlo siempre presente y gestionarlo adecuadamente, lo que implica su identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento. Esto permite que la incertidumbre de riesgo disminuya en gran medida y la probabilidad de alcanzar los resultados esperados. Además, la seguridad total no existe, pero la estrategia preventiva surgida de la gestión de los riesgos permite situar la exposición al riesgo, al menos, en un umbral de confort (Vega & Rodríguez, 2017).

En conclusión, la gestión de riesgo puede aplicarse en distinto orden y adaptarse a las estrategias de negocio o en el desarrollo de nuevos proyectos. Cabe destacar que una de las vertientes de la gestión de riesgos es la operacionalización asociada al desarrollo de los procesos que constituyen una organización, considerando que depende de la cultura y aceptación de quienes integran una entidad.

Riesgo Operacional.

El riesgo operacional es conceptualizado como la pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal o los sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición permite afirmar que el riesgo operacional está directamente relacionado con el desempeño de los procesos y de las actividades que los integran (Vega & Rodríguez, 2017).

En concordancia con lo descrito, resulta interesante abordar la gestión del riesgo operacional como una herramienta de mejora de procesos, que conlleva un análisis inicial de todas las actividades de cada proceso en la búsqueda de modos de fallo que puedan originar pérdidas directas o indirectas, y una valoración posterior para determinar su magnitud y posibles acciones a poner en marcha para evitarlos.

Aplicación de la Gestión de Riesgo Operacional.

No todas las operaciones representan el mismo nivel de riesgo operativo y no todas tienen los recursos para gestionar las incertidumbres. Por lo tanto, se pueden seleccionar tres o cuatro procedimientos adecuados para abordar los riesgos. Si los resultados son positivos, se puede extender a otros procesos, y esto permite avanzar hasta que se evalúen todos los procesos de la organización (Montes, Montilla, & Mejía, 2017).

La gestión del riesgo operativo puede variar según los criterios utilizados para la selección. Entre los criterios de selección de procesos se puede considerar: (a) defectos en la implementación del proceso, (b) la importancia del proceso en la

creación de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, (c) la importancia de lograr la estrategia definida por la organización, (d) las dificultades para hacer frente a los riesgos operativos, y (e) pertenencias a determinadas áreas especialmente sensibles con este asunto (Montes, Montilla, & Mejía, 2017). En la siguiente tabla se presenta una matriz multicriterio para identificar procesos prioritarios.

Tabla 3

Matriz Multicriterio

Proceso / Subproceso	Criterio 1 Deficiencias en la ejecución del proceso	Criterio 2 Importancia del proceso en la generación de productos y servicios que se entregan a los clientes	Criterio 3 Dificultades para abordar el riesgo operacional	(...)	Puntuación
Liquidación de importación	Riesgo documental	Atraso en la liquidación de carga	Falla de controles		Alto

Nota. Adaptado de *Control y Evaluación de la Gestión Organizacional*, por Montes, Montilla, y Mejía, 2014. Colombia. Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.

Herramientas para Identificación del Riesgo Operacional.

Durante la etapa de planificación, una vez documentado cada proceso debemos identificar los riesgos inherentes a su desarrollo para preguntarse qué podría salir mal durante la ejecución del proceso. Hay muchas posibilidades para identificar riesgos, incluida la lluvia de ideas, esta herramienta permite la identificación de riesgos, que también se puede aplicar a otras etapas del proceso de gestión de riesgos. Permite una amplia gama de ideas fomentando la participación, fomentando la creatividad y estimulando sinergias (Preve, 2018).

Otra forma de facilitar la búsqueda de riesgos estará pensando en el ciclo de PHVA centrándose en la búsqueda de riesgos en el proceso de: (a) planificación, (b) desarrollo, (c) verificación o (d) mejora. En el proceso de planificación se pueden presentar las siguientes incertidumbres: (a) la falta de documentos, (b) documentos

obsoletos, (c) referencias discordantes, (d) deficiente asignación para las funciones y las responsabilidades, (e) mala organización del procedimiento, (f) no se tienen en cuenta los requerimientos de los clientes, (g) permisos, autorizaciones y licencias regulatorias del cliente. Al ejecutar el proceso, puede presentarse riesgos tales como: (a) se trabaja de manera diferente a como está planificado, (b) escaso enfoque de cliente, (c) incumplimiento de funciones, (d) ausencias de registros u otra evidencia de actividades, (e) los dispositivos no funcionan correctamente, y (f) existencia de cuello de botella (Preve, 2018).

En la verificación de los procesos, se presentan deficiencias como: (a) la falta de control, (b) la deficiencia en control, (c) la ausencia de indicadores (d) la información del indicador no proporciona valor. En acción para mejorar el proceso, se presenta: (a) las acciones no se ejecutan si un indicador excede el umbral de cumplimiento establecido, (b) se actúa exclusivamente con correcciones, (c) análisis raro o nulo, (d) rara colaboración entre departamento, (e) las acciones correctivas se abren para el auditor, (f) se tienen poca iniciativa de mejora, y (g) se implanta mejoras, pero a lo largo del tiempo regresa al inicio de la situación (Preve, 2018).

Una alternativa adicional es la entrevista estructurada o semiestructurada, que implicará cuestionar a los responsables del proceso los criterios para expresar su opinión, mediante una serie de preguntas preestablecidas. Con las preguntas, los entrevistados deben mirar el proceso desde diferentes ángulos para ayudarlos a identificar los riesgos que comprenden y que pueden existir. Este contacto individual puede permitir una identificación más detallada de los riesgos. Las preguntas deben ser simples, abiertas, redactadas en un lenguaje apropiado para el entrevistado y relevantes solo para la identificación de riesgos en el proceso considerado (Preve, 2018).

Listas de verificación es otro método que implica el uso de listas con situaciones relativamente frecuentes o factores de riesgo que pueden surgir durante el desarrollo. Esta es una lista estándar para usar en cualquier operación, que incluye el cargo de la persona o grupo de personas responsables para la identificación de los riesgos operativos. Estos tipos de listas también ayudan a garantizar que no se pasen por alto situaciones relativamente comunes (Preve, 2018).

Análisis y Evaluación del Riesgo Operacional.

Una vez identificados los riesgos asociados a cada proceso, se deben analizar y evaluar los más relevantes. El análisis de riesgo implica considerar información sobre el riesgo para poder evaluar ese riesgo como consecuencia y así determinar su idoneidad. El análisis puede ser: (a) cuantitativo, (b) cualitativo y (c) una mezcla de los dos (Melo, 2016).

Para el análisis de riesgo, se suele utilizar información relacionada con la precisión de aparición del riesgo y con la gravedad de sus consecuencias en caso de materializarse, pudiéndose añadir otros factores de análisis como, por ejemplo: la detectabilidad de riesgos a través de posibles controles existentes actualmente. Las escalas de calificación se utilizan para evaluar la probabilidad, la gravedad y otros factores potenciales de un peligro. Entre los tipos de evaluación: (a) escalas cualitativas (alto / medio / bajo), se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo es bajo y no justifica el tiempo y los recursos a utilizar, y (b) una escala semicuantitativa (1-alto / 2-medio / 3-alto), donde cada nivel de la escala está asociado con un dato numérico. Las métricas utilizadas deben especificarse tanto como sea posible para evitar malentendidos o malas interpretaciones al usarlas. La siguiente tabla muestra un ejemplo de una escala de calificación (Melo, 2016).

Tabla 4

Escala de Valoración de Impacto y de Probabilidad de Ocurrencia

Valoración	Gravedad / Impacto
Alta	El impacto financiero en la organización es susceptible de superar X dólares Fuerte impacto en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Alta preocupación de los interesados
Media	El impacto financiero en la organización es susceptible de situarse entre los X dólares y los Y dólares. Impacto moderado en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Moderada preocupación de los interesados.
Baja	El impacto financiero en la organización es susceptible de situarse por debajo de Y dólares. Bajo impacto en la estrategia o en la operatividad de la empresa. Baja preocupación de los interesados.

Probabilidad / Frecuencia

Alta (Probable)	Susceptible de ocurrir cada X tiempo (por ejemplo, un año)
	Más del 25% de probabilidad de que ocurra.
	Posibilidad de que suceda varias veces en el periodo Y de tiempo (por ejemplo, 2 años). Ha ocurrido recientemente.
Media (Posible)	Susceptible de ocurrir cada X tiempo o menos.
	Menos del 25% de probabilidad de que ocurra.
	Podría suceder más de una vez en el periodo Y de tiempo. Se produce de vez en cuando.
Baja (Remota)	No es susceptible de ocurrir en un periodo X.
	Menos del 2% de probabilidad de que ocurra.
	Poco probable que suceda. No ha sucedido.

Nota: Adaptado de *Gestión de riesgos. Teoría y práctica en la empresa*, por Melo, 2016. México. Editorial Citmatel.

Una vez analizado los riesgos tendremos una valoración cuantitativa o cualitativa de cada riesgo, uno correspondiente a la probabilidad de ocurrencia del riesgo y otro al impacto de las consecuencias. Es común pasar clasificaciones específicas con factores analíticos por multiplicación, aunque se pueden pensar en otras formas de pasar factores. El resultado es una evaluación de todos los riesgos operativos (el nivel de riesgo) y permitirá clasificar el riesgo del proceso de mayor a menor importancia (Melo, 2016)

La evaluación del riesgo operativo incluirá la identificación de los riesgos que se analizan como relevantes. Será necesario un estándar para separar los riesgos operativos no relacionados y los riesgos operativos relacionados. Todos los riesgos más allá del estándar especificado se considerarán materiales y deben abordarse. Los valores inferiores al valor de referencia no se procesarán y se aceptarán (Melo, 2016).

Tratamiento de Riesgo Operacional.

Riesgos cuya evaluación concluye que existe la necesidad de actuar, se debe organizar algún tipo de acción para tratar de reducir o eliminar los riesgos. A la hora de plantear opciones para afrontar riesgos, resulta muy práctico tener en cuenta, directa o indirectamente, a los grupos de interés propuestos (empleados, proveedores, entre otros) como los que actúan ante los riesgos persistentes. Las posibles respuestas

incluyen: (a) evitación del riesgo, (b) transferencia del riesgo, (c) reducción del riesgo y (d) aceptación del riesgo (Estupiñan, 2017).

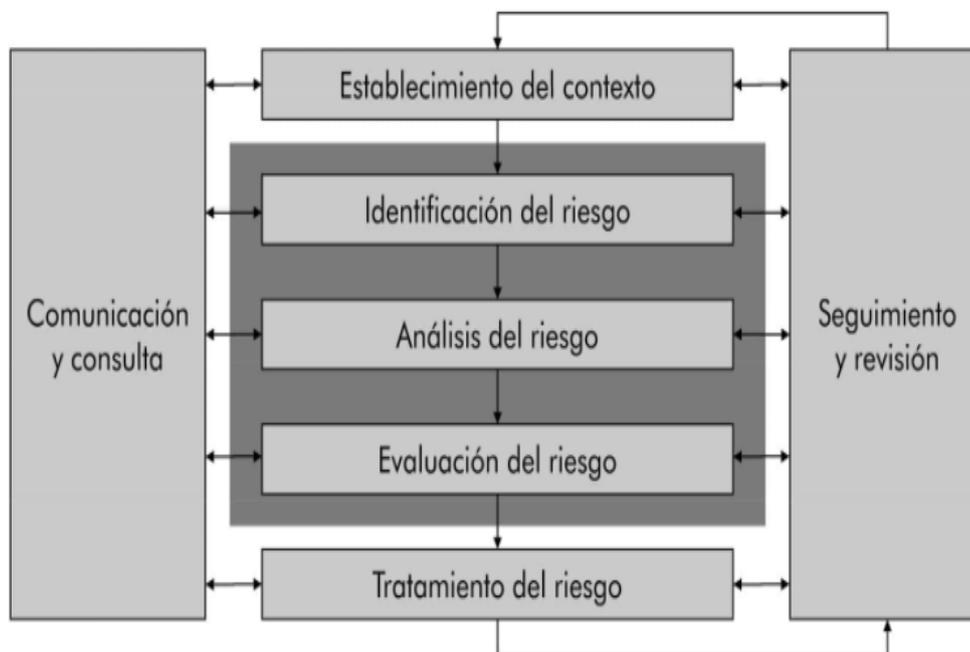
El tratamiento de los riesgos operacionales debe incluir un plan de acción que incluya como mínimo: (a) acciones a tomar, (b) partes responsables, (c) fechas, (d) autoridad necesaria. Este plan debe ser aprobado por los gerentes correspondientes. Para facilitar esta aprobación, es una buena idea incluir un campo para cada acción de tratamiento de riesgos para explicar los beneficios esperados de tomar las acciones anteriores. Una vez aprobado el plan de acción, los gerentes designados llevarán a cabo todas las acciones planificadas. El contenido del plan de contingencia puede ser el siguiente: (a) el proceso u operación afectado, (b) análisis y evaluación de la situación de riesgo, (c) planificación de acciones, (d) revisión periódica, y (f) actualización y revisiones periódicas (Estupiñan, 2017).

Practica para la Gestión de Riesgos Según la ISO 31000

La gestión del riesgo operacional se puede abordar siguiendo las recomendaciones de la Norma ISO 31000 Gestión del riesgo. A continuación, se presenta esquemáticamente los pasos propuestos por esta norma para la gestión del riesgo.

Figura 7

Gestión de Riesgo Operacional Bajo el Estándar de la ISO 31000



Nota. Tomado de *Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:2018*, por Instituto de Gestión de Riesgos, 2018. Londres.

La ISO 31000 describe los pasos requeridos para la gestión de riesgo operacional, como: (a) comunicación y consulta, (b) establecimiento del contexto, (c) identificación del riesgo, (d) análisis del riesgo, (e) evaluación del riesgo, (f) tratamiento de los riesgos, y (g) seguimiento y revisión (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

La Comunicación y consulta es una herramienta de gestión, y su uso es imprescindible en todas las fases de la gestión del riesgo para interactuar con todos aquellos agentes involucrados en los procesos, ya sean internos o externos. Esto se debe a que permite explicar las iniciativas a quienes conforman una entidad para conseguir apoyo. Es decir, es un marco fluido de información bidireccional que favorecerá sin duda la gestión del riesgo en la organización (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

El establecimiento del contexto permite la determinación de los objetivos a conseguir, el alcance de las actuaciones y los criterios a tener en cuenta en el resto del proceso de gestión del riesgo. Esta implica considerar el contexto externo (partes interesadas como clientes, entidades reguladoras, entre otras) y el contexto interno (políticas, medios implicados, los generales de la organización y los particulares aplicables a aquellos procesos incluidos en la gestión de riesgos). De modo que, el proceso de gestión del riesgo debería alinearse con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

En la gestión del riesgo operacional, tanto en este paso como en el anterior puede apoyarse con el mapa de procesos que proporciona información para explicación de la situación actual de la organización como la contextualización de la gestión de riesgos asociados a los procesos para la definición de los objetivos.

La identificación del riesgo permite la identificación de los orígenes de riesgos, las áreas de impacto y los sucesos, así como sus causas y sus consecuencias potenciales, para generar una lista de riesgos exhaustiva basada en los sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el objetivo previsto. De modo que, seleccionado un proceso o conjunto de procesos para aplicación de la gestión de riesgos, es necesario identificar los riesgos inherentes a cada proceso. Esto

se puede llevar mediante el uso de los diagramas de flujo. Una o varias reuniones, con el flujograma del proceso y los agentes involucrados examinarán una por una las distintas actividades y tratarán de identificar los posibles riesgos asociados a su ejecución. Para la identificación de los riesgos operacionales asociados a cada actividad se pueden utilizar diversos métodos, como las 5 M de Ishikawa (Materia prima, Maquinaria, Mano de obra, Método y Medio ambiente) (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

En conclusión, en la identificación de riesgos nos podemos apoyar en posibles estudios o trabajos realizados (informes de auditoría interna, estudios de benchmarking, entre otras), y en los sucesos que nos hayan ocurrido y de los que tengamos suficiente conocimiento. Asimismo, se puede utilizar herramientas como la 5M de Ishikawa, entre otras.

En el análisis del riesgo es necesario analizar cada evento no deseado para su comprensión, paso previo para una posterior evaluación congruente. En esta se pueden considerar las causas y las fuentes de riesgo, asimismo, la probabilidad y su impacto. Para dicho propósito, se puede utilizar como criterio la ocurrencia del riesgo (posibilidad de aparición del riesgo) y la severidad o impacto (consecuencias o daño potencial que puede causar). Además, se puede considerar otros criterios, como los posibles controles existentes para la detección de riesgos. El resultado obtenido del análisis es la valoración de cada riesgo operacional, que permitirá ordenar los riesgos del proceso de mayor a menor importancia (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

La norma establece que la profundidad del análisis puede ser variable en función del riesgo, de la finalidad del análisis y de la información, datos y recursos disponibles. El análisis puede ser cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos. En la gestión del riesgo operacional la profundidad del análisis puede ir asociada a la importancia del proceso analizado respecto al resto de procesos. Si fuese así, el mapa de procesos puede aportar de nuevo información provechosa (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

En la evaluación del riesgo se determina si los riesgos identificados y analizados son susceptibles de ser tratados o no, y la prioridad para su tratamiento. La evaluación de un determinado riesgo puede llevar a la decisión del no tratamiento de este, al considerarse los controles actuales son suficientes. Para la evaluación será

necesario contar con una referencia (criterio de significancia) que delimite los riesgos operacionales no relevantes y relevantes. Todos los riesgos operacionales que estén por encima del valor de referencia fijado serán considerado significativos y será necesario tratarlos. Los por debajo no se tratarán y se decidirá aceptarlo (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

Al conjunto de etapas de identificación, análisis y evaluación del riesgo se le denomina apreciación del riesgo. En la gestión de riesgo operacional, la apreciación del riesgo se puede efectuar con el apoyo del método AMFE (Análisis de Modos de Fallo y Efectos). Este método permite detectar los modos de fallo (factores de riesgo operacional) inherentes al desarrollo del proceso para su posterior análisis, evaluación y tratamiento. Es decir, permite resaltar los riesgos críticos con el fin de tratarlos para evitar su aparición o minimizar sus consecuencias (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

La ejecución del método AMFE se puede utilizar un formato en forma de matriz, permitiendo que cada actividad del proceso, o al menos para las más relevantes, se identifican los distintos modos de fallo potenciales (factores de riesgo operacional) y, para cada uno de ellos, se analizan sus causas, sus efectos y las medidas de control instaladas actualmente en el proceso para detectar esos posibles fallos e impedir que lleguen al cliente final (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018). En la siguiente tabla, se muestra una estructura de la matriz de riesgo operacional.

Tabla 5
Matriz de Riesgo Operacional AMFE

Actividades del proceso	Fallo N.º	Modo de Fallos	Efectos	Gravedad (1 a 5)	Causa del modo de fallo	Ocurrencia (1 al 5)	Controles actuales	Debilidad (1 al 5)	IPR (GxOxD)	IPR Relativo	Acciones de mejora
-------------------------	-----------	----------------	---------	------------------	-------------------------	---------------------	--------------------	--------------------	-------------	--------------	--------------------

Nota: Tomado de “*Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:201*”8, por Instituto de Gestión de Riesgos, 2018. Londres.

La evaluación de cada riesgo operacional se efectúa calculando los siguientes factores: (a) gravedad, que representa la pérdida que puede provocar el modo de fallo para la organización. Esta puede ser tipo económica o reputacional, por la insatisfacción en el cliente, (b) ocurrencia, potencial del fallo o de la causa o causas que lo generan, y (c) detectabilidad, capacidad de detección del modo de fallo antes de que llegue al cliente final. La cuantificación de estos parámetros se suelen utilizar escalas de valoración, para que la valoración de los tres parámetros (gravedad, ocurrencia y detectabilidad) sea similar para el cálculo del Índice de Prioridad de Riesgo ($IPR=G \times O \times D$). Este índice, que es una valoración del riesgo operacional, debe ser calculado para todas las causas de modos de fallo (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

Figura 8

Ejemplo de Criterio sobre Gravedad del Riesgo Operacional

Gravedad	Criterio	Valor
Muy baja Repercusiones imperceptibles	<ul style="list-style-type: none"> El fallo no supone pérdida para la organización Fallo mínimo que pasa desapercibido para el cliente 	1
Baja Repercusiones irrelevantes apenas perceptibles	<ul style="list-style-type: none"> El fallo no supone pérdida económica aunque sí se puede ver alterada la imagen de la organización Fallo mínimo que el cliente percibe, pero que no provoca deterioros funcionales 	2
Moderada Defectos de relativa importancia	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida económica probable nunca superior al valor del producto o servicio El fallo produce cierto disgusto e insatisfacción en el cliente. El cliente observará deterioro en el resultado recibido 	3
Alta	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida económica o de imagen alta, superior al valor del producto o servicio El fallo puede ser crítico e inutilizar el resultado recibido por el cliente. Produce un grado de insatisfacción elevado 	4
Muy alta	<ul style="list-style-type: none"> Repercusión económica o de imagen muy alta. Puede dar lugar a compensaciones económicas al cliente muy superiores al valor del producto o servicio Modalidad de fallo potencial crítico inaceptable para el cliente 	5

Nota. Tomado de *Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:2018*, por Instituto de Gestión de Riesgos, 2018. Londres

Figura 9

Ejemplo de Criterio sobre Ocurrencia del Riesgo Operacional

Ocurrencia	Criterio	Valor
Muy baja Improbable	Es muy improbable que el modo de fallo ocurra. No se ha dado nunca en el pasado, pero es concebible (probabilidad muy escasa)	1
Baja	Es improbable que el modo de fallo ocurra (probabilidad escasa)	2
Moderada	Existe la posibilidad de que el modo de fallo ocurra. El defecto aparece ocasionalmente (probabilidad moderada)	3
Alta	La probabilidad de modo de fallo es alta (probabilidad elevada)	4
Muy alta	Es casi seguro que se produzca el modo de fallo (probabilidad muy elevada)	5

Nota. Tomado de *Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:2018*, por Instituto de Gestión de Riesgos, 2018. Londres

Figura 10

Ejemplo de Criterio de Detectabilidad del Riesgo Operacional

Detectabilidad	Criterio	Valor
Muy alta	El modo de fallo es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes	1
Alta	El modo de fallo, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad a posteriori	2
Moderada	El modo de fallo es detectable y posiblemente no llegue al cliente. Detección probable en los últimos estadios de producción	3
Baja	El modo de fallo es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los procedimientos establecidos hasta el momento	4
Muy baja	El modo de fallo no puede detectarse	5

Nota. Tomado de *Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:2018*, por Instituto de Gestión de Riesgos, 2018. Londres

El tratamiento del riesgo para cada evento no deseado cuya evaluación haya concluido con la necesidad de actuación se debe disponer algún tipo de acción para tratar de minimizar o eliminar el riesgo. Cuando se consideran las opciones de tratamiento del riesgo es muy conveniente tener en cuenta a las partes interesadas. Esto permitirá la determinación de criterios como se muestra a continuación:

Figura 11

Ejemplo de Criterio de Respuestas al Riesgo Operacional

Evitar el riesgo	Transferir el riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • No iniciar ni continuar con la actividad que causa el riesgo • Eliminar la fuente del riesgo • Automatizar actividades • Mejorar la organización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar seguros para prevenir las posibles pérdidas • Aceptar la entrada de nuevos socios • Externalizar el proceso o una parte • Establecer acuerdos con otras organizaciones
Reducir el riesgo	Aceptar el riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas de atenuación o contención • Modificar las consecuencias • Añadir inspecciones/comprobaciones • Cambiar responsabilidades • Crear planes de contingencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar fondos para cubrir las pérdidas potenciales • Vigilar el riesgo para comprobar que sus límites siguen siendo aceptables dentro de la tolerancia al riesgo de la organización • Crear planes de contingencia • Mantener el riesgo sobre la base de una decisión informada

Nota. Tomado de *Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:2018*, por Instituto de Gestión de Riesgos, 2018. Londres

El tratamiento debe llevar aparejado un plan de acción con un contenido mínimo: acciones a implantar, responsables, fechas y recursos necesarios. Este plan debe ser aprobado por los responsables oportunos. Para facilitar esta decisión puede ser muy interesante incluir los beneficios previstos de la implantación de cada acción (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

El seguimiento y revisión deben ser constantes a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo, en especial en la fase de tratamiento del riesgo, para observar si los resultados de los planes de acción puestos en marcha son positivos o no. Los riesgos evolucionan y no podemos olvidarnos de ellos. Será necesario, por tanto, establecer sesiones para la revisión de los riesgos ya identificados y para la detección de posibles nuevos riesgos. Esta revisión puede implicar cambios en la ocurrencia y severidad del riesgo. Por tanto, en su evaluación y posible tratamiento (Instituto de Gestión de Riesgos, 2018).

Correcciones y Acciones Correctiva

Las correcciones y acciones correctivas constituyen el mecanismo de mejora más sencillo a nuestra disposición, aunque en muchas ocasiones se utiliza de manera

deficiente por un hecho tan simple como el de no saber la diferencia entre los conceptos “corrección” y “acción correctiva” (Mota & Núñez, 2018).

La corrección es la acción para eliminar la no conformidad o incidencia detectada. En muchas empresas a las correcciones se las denomina: (a) acciones inmediatas, (b) acciones reparadoras, (c) acciones contingentes, entre otras, y se traducen en cuestiones como: (a) reprocesado, (b) eliminación, (c) concesiones del cliente, (d) reclasificación, entre otras (Mota & Núñez, 2018).

La acción correctiva es la acción para eliminar la causa de una no conformidad para evitar su repetición. La diferencia con la corrección es que aquí actuamos sobre la causa para evitar que pasado un tiempo la no conformidad vuelva a aparecer. En la búsqueda de causas podemos tener siempre presente las 5M de Ishikawa, como herramienta de apoyo (Mota & Núñez, 2018).

Actuar en términos de corrección, acción correctiva o ambas dependerá de la no conformidad presentada. Una no conformidad puede requerir únicamente corrección por tratarse de una incidencia puntual y no grave, puede necesitar corrección y acción correctiva, o puede darse el caso de que sea necesaria solamente acción correctiva. Esto se debe a que las empresas comúnmente actúan sobre las incidencias mediante correcciones, debido a que ignoran la necesidad de actuar sobre las causas. Dicho de otra manera, no pueden detectarlas, o porque durante el análisis de causas son incapaces de localizar las causas raíz de la no conformidad o incidencia de riesgo. Además, mediante correcciones no se mejora, esto solo es posible si se actúa mediante acciones correctivas (Mota & Núñez, 2018).

Las acciones preventivas son acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad potencial u otras situaciones no deseables como el riesgo operacional. Esta se refiere al incumplimiento de un requisito o aun riesgo que aún no se ha producido, de ahí lo de potencial, pero de acuerdo con los datos manejados apuntan a que se puede producir próximamente (Mota & Núñez, 2018).

La acción correctiva permite la prevención de ocurrencia de un riesgo o no conformidad, mientras que la acción preventiva previene que algo ocurra, es decir, se adelantan a los acontecimientos, en lugar de ir detrás de estos. Sin embargo, las empresas no suelen aplicar la cultura preventiva por ser muy débil, por consiguiente, se debe cuantificar la aportación económica de todas las acciones, aunque sea de

manera aproximada, para cambiar la visión de quienes conforman la entidad (Mota & Núñez, 2018).

Mejora Continua

El camino de la mejora continua es una metodología de seis pasos basada en el ciclo PHVA que se utiliza para abordar problemáticas detectadas en la verificación de los procesos a nivel individual o conjunto. Esto depende de como pudieran ser los procesos operativos de una cadena de valor. También se puede utilizar esta metodología para abordar oportunidades de mejoras vinculadas al desempeño de uno o varios procesos. Los pasos de esta metodología son: (a) definición del problema, (b) análisis de causas, (c) definición de soluciones, (d) implantación del plan de acción, (e) verificación de resultados, y (f) disolución del equipo (Pardo, Gestión por procesos y riesgo operacional, 2017).

En la definición del problema, el tema de mejora o la situación problemática pueden ser muy amplios, por esto es necesario concretar el problema en aquella cuestión que suponga la parte vital del asunto. La estratificación se realiza mediante las preguntas, excepto “¿por qué?”, debido a que se reserva para el análisis de causas. En el caso de las paradas no programadas, nos preguntaríamos cómo se producen estas, dónde, cuándo y a quién le ocurren. Los datos de estas estratificaciones los podemos manejar con herramientas como diagramas de Pareto y comprobar si alguno es significativo (Pardo, Gestión por procesos y riesgo operacional, 2017).

El análisis de causas comúnmente permite ver de los problemas sus síntomas. Si actuamos sobre estos vamos a encontrar un alivio momentáneo. Por tanto, debemos encontrar la causa raíz del problema, y para esto podemos utilizar alguna herramienta como las 5m de Ishikawa, entre otras (Pardo, Gestión por procesos y riesgo operacional, 2017).

En la definición de soluciones, se proponen acciones para responder a las causas raíz determinadas en el paso anterior. En esta se determinan distintas alternativas como una posible solución al problema, pues proporciona ideas útiles. En ocasiones la solución seleccionada no es única, sino la suma de varias acciones complementaria (Pardo, Gestión por procesos y riesgo operacional, 2017).

Este paso concluye con la elaboración de un plan de acción con las acciones a poner en marcha, responsables, fechas y recursos necesarios. En ocasiones se puede

incluir, como estimación, un análisis de costes y beneficios para justificar el plan propuesto. El plan de acción debe presentarse a la dirección para conseguir su aprobación. De modo que, se menciona el alcance de los pasos: (a) implementación y (b) verificación de resultados (Pardo, Gestión por procesos y riesgo operacional, 2017).

En la implantación del plan de acción, las actividades se ejecutan por los responsables designados y en las fechas determinadas. El equipo realizará un seguimiento de estas. En la verificación de resultados, se comprueba si las acciones implantadas han eliminado el problema y alcanzado la mejora deseada. Esta se suele realizar volviendo a contrastar los indicadores seleccionados en el paso anterior. En la disolución del equipo, se debe considerar que el equipo revise el desempeño de las acciones ejecutadas para la evaluación de su propia eficacia. Esto permite la determinación de conclusiones que pueden ser muy útiles en caso de emprender otro camino de la mejora para atajar un nuevo problema. Es muy positivo reconocer el trabajo realizado por el equipo de mejora (Pardo, Gestión por procesos y riesgo operacional, 2017).

Cultura del Riesgo

Ha habido un gran progreso en la última década en el desarrollo herramientas y técnicas efectivas para gestionar el riesgo dentro de las organizaciones. Existe una aceptación general de que las juntas deben tener en cuenta los riesgos asociados a sus objetivos estratégicos (incluidos los riesgos de que esos objetivos sean en sí mismos deficientes) (Fiorito, 2017).

Hay una apreciación de que los riesgos que enfrenta una organización deben ser abordarse con una gestión de riesgos holística, integrada o empresarial (ERM) y varios estándares, códigos, libros de reglas y Se han desarrollado enfoques para ayudar a las organizaciones a abordar estas cuestiones de forma sistemática y exhaustiva. Si bien no existe un método único para ‘medir’ la cultura del riesgo, existe una serie de herramientas de diagnóstico disponibles que se pueden utilizar para indicar y luego realizar un seguimiento de la cultura de riesgo en una organización. La mezcla de herramientas. y el orden de su despliegue dependerá del contexto de la organización y su madurez en gestión de riesgos (Fiorito, 2017).

Analizando los efectos de la predisposición hacia el riesgo y la ética en la formación de actitudes y comportamientos y observamos el papel de las culturas organizacionales. La cultura del riesgo es la suma de múltiples interacciones. en el más bajo nivel, la predisposición personal de cada individuo al riesgo contribuye a su postura ética, cómo se comportan y toman decisiones (Fiorito, 2017).

Programa para Aplicación de la Gestión de Riesgo

La gestión de riesgos está totalmente integrada en todos los niveles de la organización y debe desempeñarse como un programa interactivo. Esto se debe a que incorpora los principios de un marco de gestión de riesgos y herramientas como la matriz de riesgos (Fiorito, 2017).

Preparación.

Especialmente durante la identificación y preparación de la evaluación de riesgos y la determinación de respuestas de riesgo factibles, deben ser una parte integrada de los procesos altamente iterativos en esta etapa. Para los programas con un nivel de riesgo inusualmente alto, la nota conceptual debe incluir la consideración de las respuestas al riesgo más allá de las medidas estándar, es decir, un mayor control del riesgo o una participación temprana del nivel político antes de proceder con la preparación del programa (Fiorito, 2017).

Formulación y Evaluación.

Hasta la evaluación, la matriz de gestión de riesgos se desarrolla como parte del proceso iterativo de formulación. Los riesgos deben analizarse adecuadamente utilizando la matriz completa, incluidas las respuestas a los riesgos con los presupuestos asociados que se incluirán en el programa. También se debe preparar qué hacer con el riesgo y la respuesta al riesgo. La evaluación incluirá una evaluación del perfil de riesgo completo y la respuesta (Fiorito, 2017).

Decisión de financiación.

Las conclusiones de la evaluación de riesgos se incorporan en nota de apropiación como parte de la narrativa y con una presentación estandarizada de tres a cinco riesgos importantes. En casos extraordinarios en la que la evaluación al riesgo es inusualmente alta, se propondrá la frecuencia de las revisiones planificadas de la matriz de riesgos y el posible aumento de la notificación como parte de la evaluación

de riesgos inicial tal como se presenta a la autoridad encargada de las asignaciones (Fiorito, 2017).

Implementación.

Como estándar durante la implementación, la Matriz de Gestión de Riesgos debe ser reevaluada y revisada al menos una vez al año. La gestión de riesgos se evaluará como parte de las revisiones. Una característica importante del monitoreo de riesgos es que sigue siendo flexible. Al principio, la Matriz de gestión de riesgos indica el cronograma para las reevaluaciones, pero el cronograma en sí debe revisarse en caso de que los riesgos cambien sustancialmente. Esto permite que el seguimiento general se adapte a las circunstancias específicas. También sirve como respuesta al riesgo, ya que el aumento del impacto del riesgo puede mitigarse mediante un seguimiento más estricto (Fiorito, 2017).

La Matriz de Gestión de Riesgos debe evaluarse y revisarse según corresponda en forma en caso de un aumento sustancial en los riesgos identificados o la aparición de nuevos riesgos sustanciales. En caso de que los riesgos aumenten gradual o momentáneamente hasta un nivel extraordinariamente alto o se obtengan resultados de riesgo significativos, la unidad responsable debe solicitar una reunión extraordinaria con los administradores y dueños del proceso con el fin de determinar la respuesta adecuada a la situación (Fiorito, 2017).

Categorías de Riesgo.

Los riesgos se definen por el entorno particular de cada entidad. Los factores de riesgo que subyacen a estas diversas categorías dependen del contexto, pero pueden incluir fallas en la administración, competencia por los recursos, peligros naturales, cambios políticos, entre otras. La compleja interacción entre diferentes factores hace que el análisis de riesgos sea difícil y altamente dependiente de un buen conocimiento del negocio (Fiorito, 2017).

Diseño de una Categorización Operativa.

El diseño de un marco de categorización del riesgo operativo requiere mucho cuidado. Los errores en la etapa de diseño pueden hacer que el marco sea ineficiente y lento de usar. Peor puede dar lugar a que se pasen por alto importantes riesgos operativos. La base de la categorización depende de las causas, eventos y efectos.

Además, se debe considerar que los eventos de riesgos tienen múltiples efectos (pérdida económica, reputacional, entre otras) (Fiorito, 2017).

Las categorizaciones basadas en eventos de riesgo operacional son las más comunes, los datos de pérdida se recopilan por evento. Los eventos de pérdida son la manifestación más visible de la presencia de riesgo operacional en una organización. Una de las ventajas de un sistema basado en eventos es que no excluye la subdivisión adicional de eventos en sus componentes causas y efectos. Esto visualiza mejor las relaciones entre causas, eventos y efectos, destacando las posibles correlaciones o concentraciones de riesgo. Sin embargo, la desventaja de un enfoque basado en eventos es la categorización que puede llegar a ser muy detallado, en un intento de reflejar la totalidad de los eventos que pueden ocurrir (Fiorito, 2017).

Las categorizaciones basadas en causales tienen un atractivo intuitivo porque representan el punto de partida para las exposiciones al riesgo operativo y, por lo tanto, puede ayudar a que la gestión del riesgo sea más proactiva. Sin embargo, las clasificaciones efectivas son difíciles de lograr en la práctica (Fiorito, 2017).

Las categorías amplias de causas son pequeñas, las causas específicas son numerosas, a menudo más numerosas que eventos potenciales. Deben usarse posibles subcategorizaciones para complementar una categorización basada en eventos. Esto permitirá a una organización vincular de mejor manera las causas, eventos y efectos para la identificación y mitigación de eventos no deseados (Fiorito, 2017).

Minimización de Brechas en la Identificación y Evaluación de Riesgos.

Ninguna categorización de riesgo operacional es perfecta, siempre se requiere de la categorización para la eliminación de vacíos, pero da como resultado superposiciones de problemas. La clasificación errónea es un problema tan grave como los posibles vacíos. Por el contrario, una clasificación menos detallada debería facilitar la categorización de los riesgos, pero podría dar lugar a que no se identifiquen importantes riesgos (Fiorito, 2017).

El mejor enfoque es desarrollar niveles de clasificación. Se mantiene el nivel inicial de clasificación relativamente amplio, con capas adicionales añadidas para proporcionar más detalles. Sin embargo, las ventajas de este enfoque son que todos los eventos de riesgo operativo deben ser clasificables, mientras que las capas de detalle

ayudan a los usuarios a repartir eventos, evitando así superposiciones y vacíos (Fiorito, 2017).

Consolidación de Cargas

La consolidación de carga es uno de los servicios logísticos a través del cual una empresa puede reducir los costos de flete. Al utilizar este tipo de servicio, las empresas pueden aprovechar las economías de escala, reducir los costos del proceso y agregar beneficios "justo a tiempo". El servicio de consolidación incluye el montaje de diferentes cargas, en paquetes diferentes o iguales, pertenecientes a distintas empresas. Las mercancías se transportan desde el mismo destino o la misma ruta en la misma unidad de transporte. Con esto, es posible eliminar la duplicación de personal y procesos requeridos para la distribución, así como el promediado de cargas en el transporte (Mora, 2016).

La consolidación de carga es un proceso en la cadena de suministro que mejora la distribución y simplifica la entrega. Sus principales ventajas son: (a) combina cargas útiles de diferentes transportistas al tiempo que minimiza los costos de transporte, (b) mejora el espacio en dichos vehículos de transporte: botes, aviones y tierra, (c) permite una mayor frecuencia de entrega por parte del transportista, lo que permite más inventario en la transacción, que finalmente beneficia al consumidor final, (d) es una oportunidad para internacionalizar de las PYMES para que sus productos lleguen a los clientes finales en destinos remotos con menores costos logísticos, y (e) genera ventajas en el rango de transporte también. como carga media en transporte (Mora, 2016).

El proceso de consolidación de carga requiere un alto nivel de conocimiento y experiencia en el campo de la logística. Por ello, este es un servicio complejo que requiere conocimiento no solo del tipo de carga que se transporta: volumen, peso, etc. Pero también sobre las regulaciones con respecto a este producto. También es importante conocer el empaque y las especificaciones de cada artículo para determinar cómo colocarlo dentro del contenedor hasta que llegue a su destino en perfectas condiciones (Mora, 2016).

Transporte.

Varios son los criterios bajo los cuales se pueden clasificar los sistemas de transporte. Estas suelen clasificarse atendiendo las siguientes características: (a)

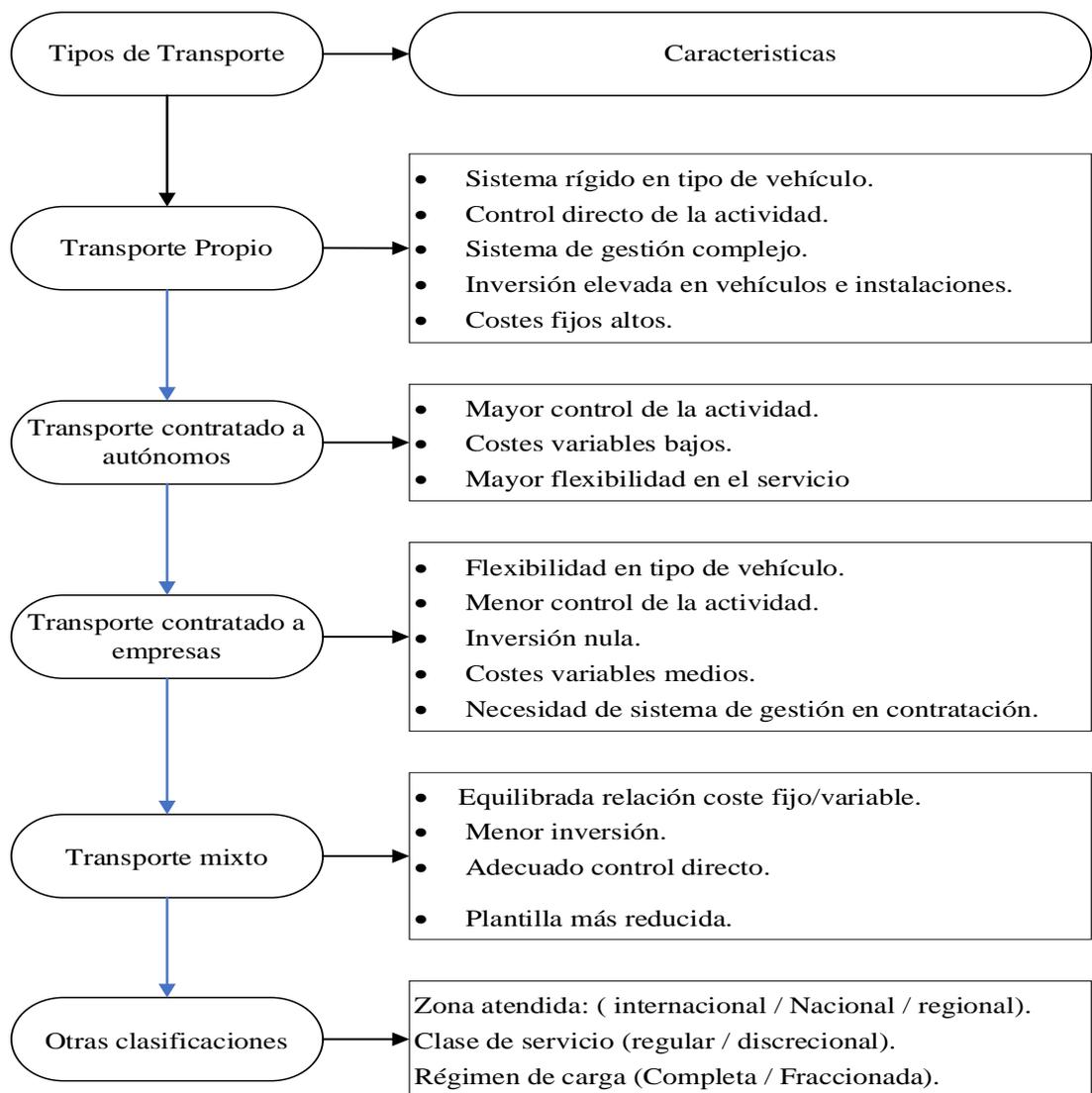
medios, (b) propiedad de los medios, y (c) otras clasificaciones, como zonas geográficas atendidas, clase de servicio, y régimen de carga (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

La mayor parte del movimiento de mercancías se lo ejecuta a través de cuatro medios básicos de transporte: (a) Ferrocarril, (b) Carretera, (c) Marítimo y (d) aéreo. La búsqueda constante de una mayor economía posibilita la interacción de estos medios, apareciendo servicios mixtos que utilizan, en cada caso, la más adecuada. Además, la característica más importante de esta coordinación de servicios es el libre (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014). En cuanto a la propiedad de los medios, las características más destacables de cada tipo de transporte son: (a) transporte propio, (b) transporte contratado, (c) autónomos, y (d) mixtos.

El transporte propio, es un sistema rígido en el tipo de vehículo, al disponer d una flota determinada. Esta se caracteriza por los siguientes elementos: (a) control directo de la actividad, (b) sistema de gestión complejo (personas, horarios, jornada laboral, disponibilidad de vehículos, entre otras), (c) inversión elevada en vehículos e instalaciones, (d) costes fijos altos, considerando que los costos de posesión de todos los medios humanos y materiales son independientes de la actividad, aunque sea nula, y (e) tendencia a rendimientos económicos bajos (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Figura 12

Tipos de Transporte y sus Características



Nota. Adaptado de *Transporte en contenedor*, por Larrucea, Marí, Martín, 2014. Madriz. Alfaomega Grupo Editor, S.A.

En el transporte contratado existen tres modalidades, como: (a) empresas, (b) autónomos, y (c) Mixto. La primera presenta mayor flexibilidad proporcionada por la disponibilidad de diversos tipos de vehículo, menor control de la actividad, inversión nula en medios de transporte, costes variables medios, y necesidad de un sistema de gestión de la contratación. La segunda posee mayor control de la actividad (costes variables bajos) y mayor flexibilidad en el servicio. La tercera opción, al ser una gestión mixta equilibra la relación entre costes fijos/variables, además, requiere de menor inversión y se emplea un control directo, incluyendo la reducción parcial de personal (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014). Es importante mencionar las características de los tipos de transporte, como se mostró en la figura 12.

Selección del Transporte.

El proceso de selección de un tipo de transporte requiere la consideración de varios parámetros, como: (a) costos, en esta se considera tarifas, costos total y relación costo y servicio, (b) comercial (imagen, nivel de servicio, experiencia, seguridad, organización, disponibilidad, entre otros), y (c) tráfico (distancias, tonelaje, regularidad del tráfico, naturaleza de las cargas, infraestructura existente y plazos de entrega (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Tipos de Vehículos

La creciente variedad de medios de transporte existentes hace que sea complejo el proceso de selección del vehículo a emplear. Si se considera que el vehículo por excelencia en la distribución comercial es el camión, el análisis para la selección del vehículo expuesto se refiere exclusivamente a este tipo de vehículos, si bien algunos conceptos pueden hacerse extensivos a todos los otros vehículos (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Tipo de Carga

La primera consideración es la referente a la naturaleza de la carga a transportar; siendo, en consecuencia, diferentes los vehículos necesarios para el transporte de: (a) líquidos, (b) materiales a granel y (c) cargas unitarias. Así se pueden considerar vehículos convencionales. Otra cuestión para resolver en el momento de la elección de un vehículo es el dimensionamiento de este. Esto supone definir sus características de capacidad, carga y espacios de maniobra requeridos, así como los medios auxiliares que pudieran emplearse. Por tanto, hay que determinar: (a) capacidad volumétrica, (b) carga máxima, (c) accesos para la carga/descarga, y (d) medios de carga/descarga (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Uno de los factores que más influyen en el coste total es la ubicación geográfica de los puntos de aprovisionamiento. Si los productos se originan en diversos puntos y si no se adquieren volúmenes suficientes como para obtener tarifas de transporte ventajosas desde los mismos orígenes, puede resultar más económico el transporte proveedores. Además, este sistema consiste en la consolidación zonal y en un mismo almacén de todos los productos adquiridos a los proveedores de esa zona, a condición de que no sea posible enviarlos directamente desde el domicilio del proveedor en régimen de carga completa (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Control de Actividades del Servicio de Transporte.

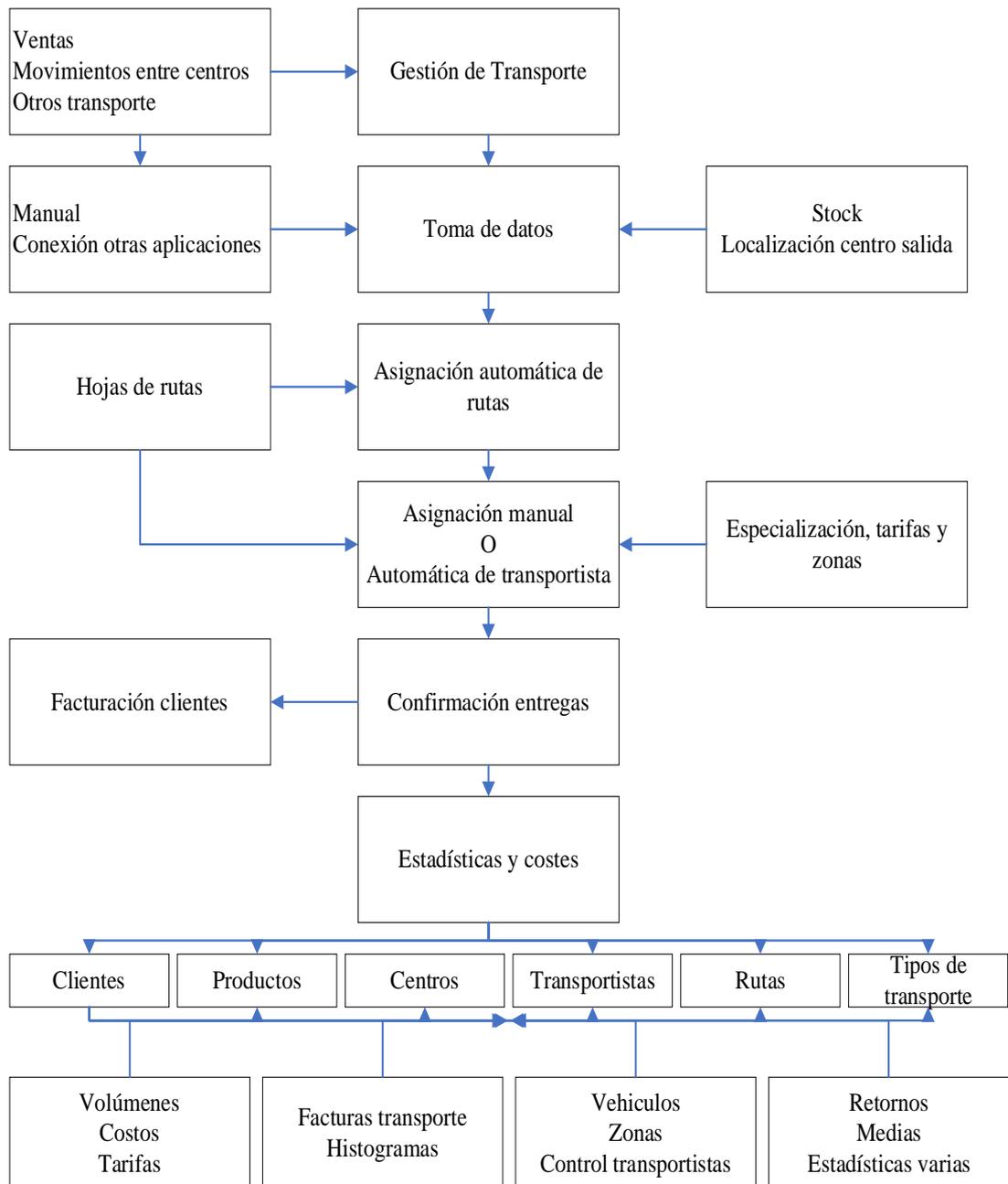
La introducción de la tecnología informática en la gestión de los transportes ha potenciado esta función. En la actualidad la informatización de la gestión de los transportes está orientada hacia las tareas de: (a) facilitar las labores administrativas y (b) optimizar el uso de medios.

La facilitación de las labores administrativas se lleva a cabo mediante: (a) asignación de los transportistas a las diferentes rutas, (b) edición de las hojas de ruta de los vehículos, (c) tratamiento de las facturas de los transportistas, y (d) gestión de las diferentes tarifas de los transportistas. En cuanto a la optimización del uso de los medios, se emplea tareas de programación de rutas, que parte de una base de datos cartográfica para determinación del plan de viaje, con itinerarios, distancias y tiempos de cada tramo con indicaciones de la ruta a seguir y considerando los tiempos de descanso para el conductor, duración de travesías obligadas, entre otros (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

El transporte de aprovisionamiento puede ser gestionado por el proveedor o por el comprador. Si el proveedor es capaz de suministrar, mediante su red de distribución, el producto con un coste de transporte y un servicio aceptables no será necesario organizar un circuito propio para el transporte de aprovisionamiento. En este caso el transporte de aprovisionamiento es el mismo que el proveedor considera como su transporte de distribución y, por tanto, el proveedor dispone ya de su propia red de distribución con diversos puntos de origen que configuran el circuito primario de aprovisionamiento (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Figura 13

Gestión del Servicio de Transporte



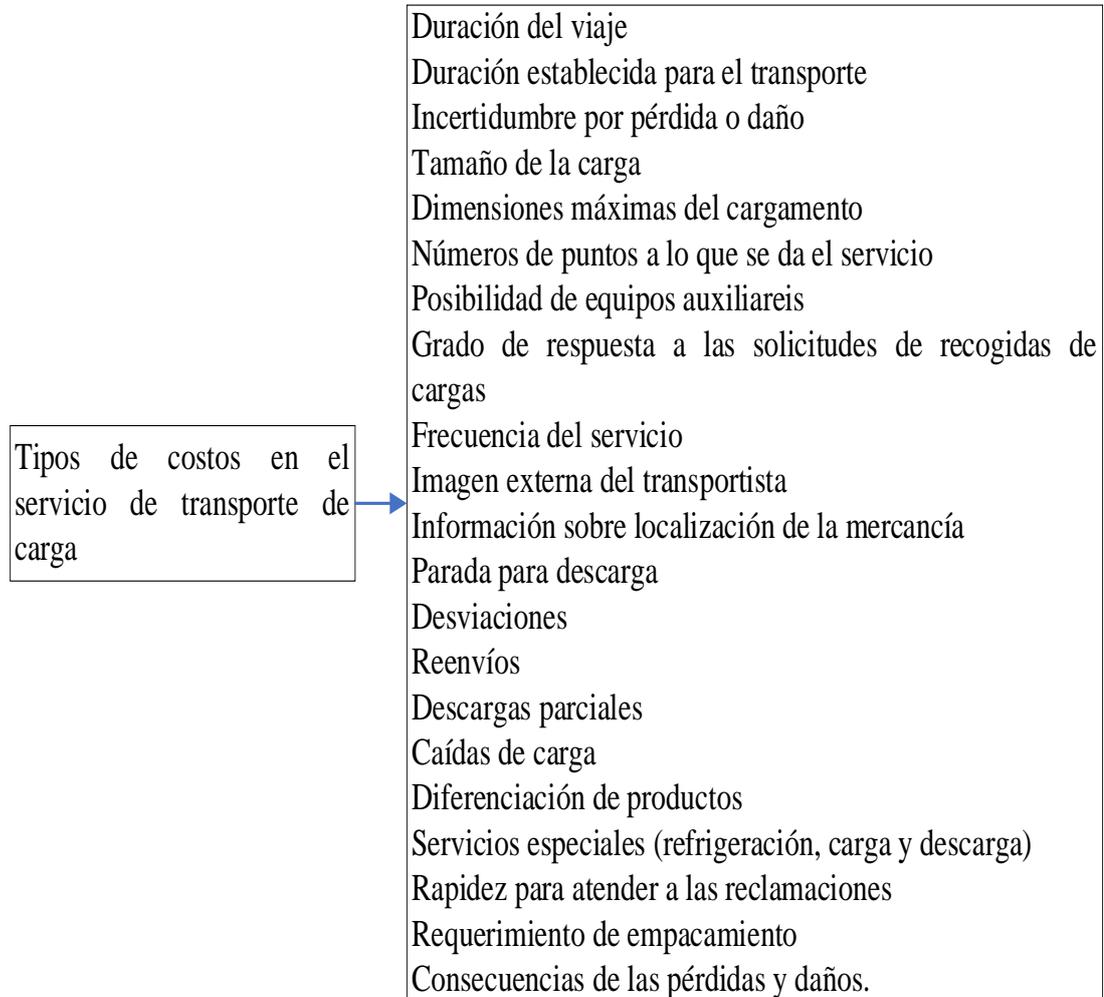
Nota. Adaptado de *Transporte en contenedor*, por Larrucea, Marí, Martín, 2014. Madrid. Alfaomega Grupo Editor, S.A.

Si la gestión del transporte depende del proveedor, el comprador debe controlar el coste correspondiente y el servicio recibido. Este último es cada día más importante, con vistas a optimizar el flujo de mercancías, exigiéndose cada día más, especialización en temas como: (a) presentación del producto (mercancía paletizada), (b) homogeneidad de documentos y pallets, y (c) horarios de entrega ajustados para planificar las entradas en almacén. Estos beneficios se derivan de la utilización de camiones a carga completa en lugar del transporte agrupado por agencia. A

continuación, se presentan las actividades que intervienen en la gestión de transportes y los tipos de costos (Rodrigo, Martín, & Martín, 2014).

Figura 14

Características que Determinan el Costo del Servicio de Transporte



Nota. Adaptado de *Transporte en contenedor*, por Larrucea, Marí, Martín, 2014. Madriz. Alfaomega Grupo Editor, S.A.

Marco Referencial

En relación con el estudio realizado por (Carrasco & Navarrete, 2015) los cuales lo denominaron: “Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento en el Área logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A.,” (p.1), establecieron como objetivo principal el mejorar los procesos logistas mediante la evaluación del área logista.

El estudio se llevó a cabo mediante la comprensión operativa del negocio (procesos y controles), para la identificación y evaluación de incertidumbres (riesgos)

que han incidido negativamente en la eficiencia y eficacia de las operaciones del negocio. Con los resultados obtenidos se estableció una propuesta de acciones correctivas que contribuyó en el mejoramiento de la gestión logística como: (a) reforzar el sistema de control interno, (b) segregarse las funciones, (c) aplicar la certificación ISO 9001: 2015, (d) realizar evaluaciones periódicas en el área de logística, (e) capacitar al personal, y (f) utilizar diagrama de flujo para la optimización de los tiempos de los procesos (Carrasco & Navarrete, 2015). Lo cual denota que toda mejora depende de una evaluación integral de riesgos con el propósito de determinar oportunidades de mejora que contribuya a la mitigación de riesgos.

La investigación ejecutada por Granda (2019) la cual tituló: “Análisis de la Gestión de Riesgos en los Procesos Internos de la Empresa de Servicios Logísticos MTM Logístico S.A., de la ciudad de Cayambe,” (p.1). El estudio se enfocó en analizar el efecto de la gestión de riesgos en los procesos internos de la Empresa.

La evaluación de riesgo aplicada a la gestión de los procesos internos de la empresa denotó que no existen objetivos alineados a la administración de riesgos. Además, no se ha implementado planes para tratamiento de riesgos, así como medidas para su mitigación. (Granda, 2019). Estudio que permitió denotar la importancia de la evaluación de riesgos en la búsqueda de deficiencias en los procesos o en los controles aplicados para la búsqueda de soluciones a través de acciones correctivas.

En la investigación realizada por Rodríguez y Vargas (2019) que tituló como: “implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada y la reducción de gastos operativos en la empresa Alexis E.I.R.L, Trujillo 2017,” (p.1). Determinó como objetivo general el diseño de un modelo de gestión de riesgos para mitigación de los eventos no deseados y reducción de costos de no calidad. Investigación que parte de la dificultad para hacer frente a los riesgos que inciden en el servicio de transporte de carga. Por consiguiente, a través del diseño de campo, la investigación descriptiva y las respectivas técnicas e instrumentos de recopilación de información, obtuvieron los datos necesarios que sirvieron como base para el diseño de la propuesta. La cual es aplicable a todos los niveles de la organización para gestionar y dar respuestas a los riesgos empresariales.

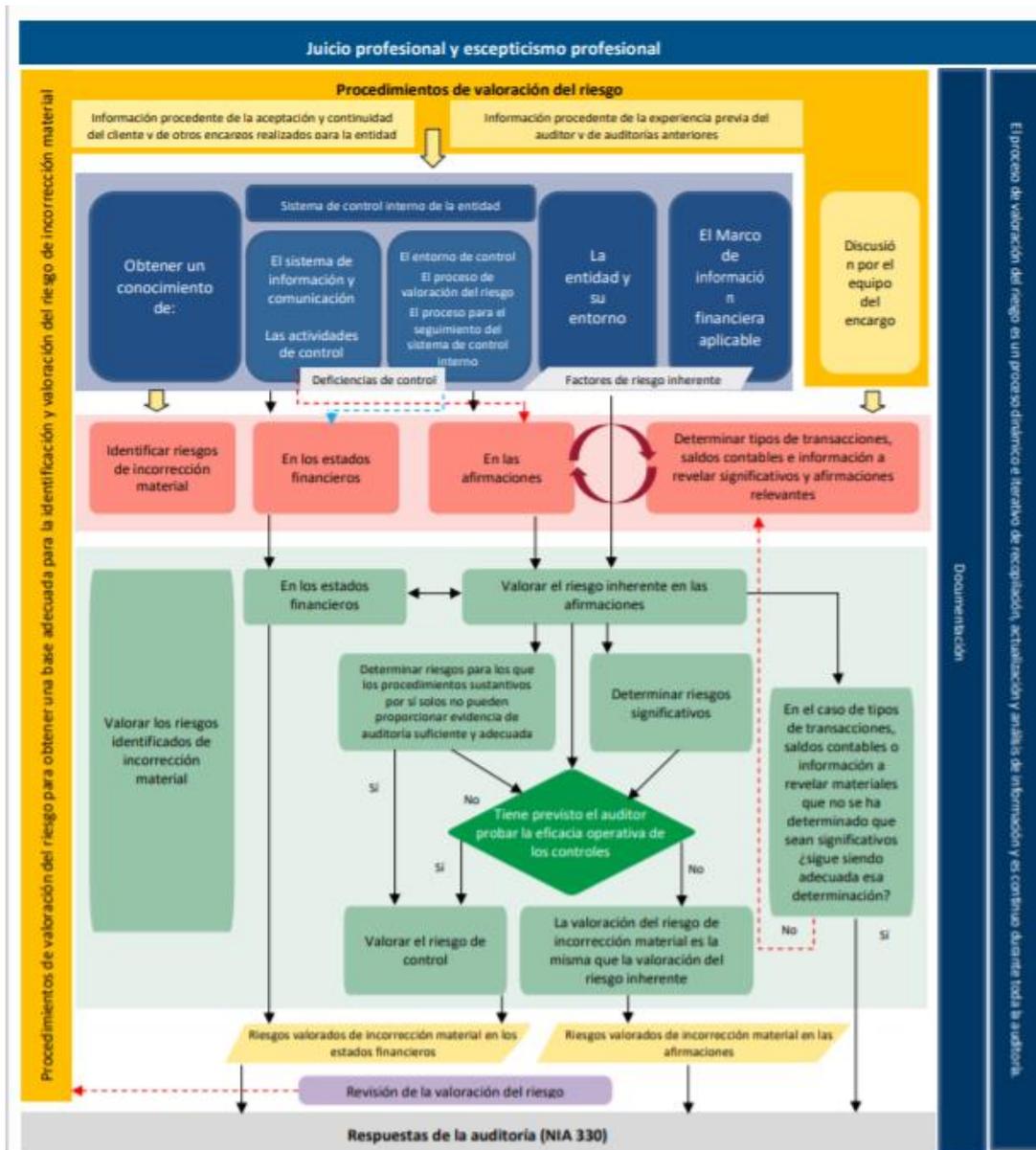
Marco Legal

La NIA 315

Esta Norma describe cómo el auditor debe identificar y evaluar cada riesgo en los estados financieros asociados con las aseveraciones, para lo cual debe comprender la entidad y su entorno y su propósito es proporcionar una base para diseñar respuestas ante los riesgos de incorrección material. El auditor deberá valorar los riesgos, por consiguiente, requiere de una base idónea y eficiente de criterios para la valoración de riesgos de incorrección material que se identifique en los estados financieros. Este proceso se realiza con la finalidad de obtener evidencia suficiente y adecuada para basar la opinión de auditoría. Además, debe identificar si es relevante la información obtenida para la identificación de los riesgos de incorrección material que ocasionan los distintos casos de fraude o por prácticas erróneas (International Auditing and Assurance Standards Board, 2018). En conclusión, la Norma es de naturaleza interactiva y requiera que el auditor o personal responsable de administrar los riesgos que apliquen juicio profesional para determinar la naturaleza y extensión de los procedimientos a realizar. A continuación, se presenta un esquema de su alcance.

Figura 15

Esquema del Alcance de la NIA 315



Nota. Tomado de *Identificación y valoración del riesgo de incorrección material y modificaciones de concordancia y consecuentes*, por IAASB, 2019. España.

La NIA 315 permite mejorar los requerimientos relativos a la aplicación del escepticismo profesional. Se aclara que los procesos de valoración del riesgo generan la base para la identificación y valoración de los riesgos de incorrección material y para el diseño de procedimiento de auditoría posteriores.

Tabla 6***NIA 315 Requerimientos para Evaluación de Riesgos***

Requerimiento	Alcance y Descripción
Requisitos para valoración de riesgo sobre las actividades relacionadas.	<p>Determinar procedimientos para evaluación de riesgos para incorrección material.</p> <p>Considerar si la información solicitada es relevante o no para la identificación de riesgos de incorrección material.</p> <p>En los procedimientos para valoración de riesgos se debe considerar los informes de auditoría de periodos anteriores para la identificación de cambios importantes para la auditoria actual.</p> <p>El auditor o socio encargado de la auditoría debe dialogar sobre la probabilidad de la presencia de incorrecciones materiales.</p> <p>Comunicar al equipo las decisiones sobre incorrecciones materiales en la auditoría.</p>
	<p>Se puede realizar los siguientes pasos:</p> <p>(a) Indagar con la dirección y demás personal.</p> <p>(b) Aplicar procedimientos analíticos.</p> <p>(c) Ejecutar observaciones.</p>

Nota: Adaptado de “*Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*”, por International Auditing and Assurance Standards Board, 2018. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Tabla 7***NIA 315 Requerimientos para Evaluación de Riesgos***

Requerimiento	Alcance y Descripción
----------------------	------------------------------

La comprensión del negocio debe incluir: (a) objetivos y estrategias de negocio, (b) operaciones, (c) políticas contables, (c) inversión, (d) financiamiento, (e) medición de la evolución financiera.

Requisitos relacionados con el conocimiento de negocio incluido el control interno.	El control interno debe ser comprendido, por lo cual, se debe evaluar el diseño de los controles:	Evaluación del diseño: (a) Determinar si la entidad se desempeña bajo un enfoque ético. (b) El diseño de control cumple con los componentes del control interno.
	En los sistemas de información se debe considerar:	(a) Tipos de transacciones significativas en los estados financieros. (b) Procedimientos aplicados en transacciones registrados de forma manual. (c) El modo de captura de información por parte del sistema de información para los estados financieros (d) Transacciones utilizadas como ajustes no recurrentes que formen parte de las estimaciones contables.

Nota: Adaptado de “*Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*”, por International Auditing and Assurance Standards Board, 2018. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Tabla 8

NIA 315 Requerimientos para Evaluación de Riesgos

Requerimiento	Alcance y Descripción
----------------------	------------------------------

Evaluación de incorrecciones materiales sobre estados financieros incluyendo afirmaciones sobre saldos, transacciones e información a revelar

Requisitos para la identificación y valoración de riesgos de incorrección material

Se debe identificar:

- (a) Probabilidad de incorrecciones materiales sobre EFs
- (b) Determinar si las incorrecciones son riesgos significativos.

Se considerará riesgos significativos los siguientes casos:

- (a) Riesgos de fraudes.
- (b) Riesgos que afectan las transacciones significativas con partes relacionadas.
- (c) Complejidad en las transacciones.
- (d) Incertidumbres en las mediciones.

Nota:

Se debe indagar las actividades de control sobre los riesgos significativos.

Nota:

Se podrá cambiar la valoración de riesgos de incorrección material en situaciones que la información sea incongruente como evidencia de auditoría.

Nota: Adaptado de “*Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*”, por International Auditing and Assurance Standards Board, 2018. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo

En el Ecuador, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, no ha establecido una norma de gestión de riesgos como en el caso de la Superintendencia de Bancos en la Resolución JB-2005-834 del 20 de octubre de 2005 que establece las bases para una gestión de riesgos operativos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, que describe la norma de control para la administración del riesgo operativo.

La nueva Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo que abarca un conjunto de principios para: (a) proteger los derechos de socios y accionistas, (b) establecer una administración transparente y responsable, (c) dar fluidez a la información de la sociedad y recomendar mecanismo de control, (d) regular las relaciones con los grupos de interés, (e) transparentar a información que se deriva de su operación, y (f) establecer recomendaciones. De modo que, el Gobierno Corporativo provee algunos mecanismos para protección de los intereses de los empresarios, principalmente en la sección quinta sobre arquitectura de control interno se establece la necesidad de aprobación de una política integral de gestión de riesgos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

En el inciso 3.9 sobre Comité del Directorio de la Norma, la SUPERCIA (2020) señaló que:

El Comité de Gestión de Riesgos es responsable de determinar la naturaleza y alcance de los principales riesgos operacionales que pudieren surgir, así como de su adecuado control y gestión. Este comité, en ejercicio de sus funciones de control y gestión de riesgos operacionales, deberá formular un informe, con las recomendaciones que correspondieren, al pleno del Directorio. Una vez aprobado, el Directorio deberá remitir las recomendaciones finales a la junta general de accionistas, órgano social que, por expreso mandato de la Ley de Compañías, tiene la competencia privativa para conocer los informes que le presentaren los administradores o directores, y dictar la resolución correspondiente. El Comité de Gestión de Riesgos estará compuesto, previa decisión del Directorio, exclusivamente por directores ejecutivos. El presidente del Comité será designado de entre los directores ejecutivos que formen parte de ella. El presidente ejecutivo de

la compañía no podrá ser electo presidente de este comité. Las funciones del comité de gestión de riesgos están detalladas en los rubros arquitectura de control y medidas para mitigar la corrupción empresarial (pp. 46-47).

En el numeral 5 sobre Arquitectura de Control, la Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo establece el alcance de la gestión de riesgos, donde la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) estableció que:

Gestión de riesgos, es el tratamiento de la identificación y gestión de riesgos en la compañía, lo que incluye: (a) establecimiento de objetivos a alcanzar (estratégicos, operacionales, reporte de información financiera y no financiera y cumplimiento), (b) identificación de eventos que puedan afectar (en positivo o en negativo) a la consecución de los objetivos, (c) evaluación de riesgos (probabilidad e impacto), por los cuales los eventos potenciales puedan afectar a los objetivos del negocio, y (d) respuesta al riesgo, fundamentalmente evitar el riesgo, mitigar el riesgo, compartir el riesgo o aceptar el riesgo (pp. 54-55)

En el inciso 5.1 sobre Responsabilidad del Directorio para el establecimiento de un adecuado régimen de control, del numeral 5 Arquitectura de Control, la Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) determinó que:

El Directorio deberá definir los correspondientes roles y responsabilidades en torno a gestión de riesgos, control interno, y evaluación, con líneas de reporte claramente definidas, con el fin de gestionar los riesgos operacionales que pudieren surgir, desde los asociados a procesos concretos hasta los derivados de la definición estratégica de la compañía. El Directorio, por intermedio de los comités de auditoría y de riesgos, será el encargado de velar la implementación de un sistema integral que coadyuve a establecer un adecuado régimen de arquitectura de control dentro de las compañías (p. 56).

En el inciso 5.2 Aprobación de una Política Integral de Gestión de Riesgos, del numeral 5 Arquitectura de Control, la Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) planteó que:

El Directorio, previa recomendación del Comité de Gestión de Riesgos, debe aprobar una política integral de gestión de riesgos y, en el marco de esa política, deberá conocer y supervisar periódicamente la exposición efectiva de la compañía a los riesgos identificados. Desde la perspectiva práctica, las compañías deberán contar con un "mapa de riesgos", entendido como la identificación y seguimiento de los riesgos a los que está expuesta la compañía (por ejemplo, riesgos de mercado, crédito, liquidez, de negocio, corrupción en sus varias formas, lavado de activos, reputacionales, entre otros). En tal virtud, la política de control y gestión de riesgos deberá identificar, al menos, los distintos tipos de riesgos financieros a los que se enfrenta la compañía, incluyendo, entre otros, los pasivos contingentes. Adicionalmente, una adecuada gestión de riesgos deberá tomar en consideración los riesgos no financieros que pudieren surgir como derivación de las actividades operacionales de las compañías, tales como los operativos, tecnológicos, legales, sociales, ambientales, políticos o reputacionales. Este mapa de riesgos, elaborado por el Comité de Gestión de Riesgos, debería formalizarse y ser conocido por el pleno del Directorio, de forma que sea consciente del conjunto de riesgos a los que está expuesta la compañía, y supervise las acciones concretas desarrolladas para la correcta administración. Con relación a la elaboración de una política integral de gestión de riesgos, las funciones principales del Comité de Gestión Riesgos, están relacionadas con: (a) El análisis y valoración de las propuestas sobre estrategia y políticas de control y gestión de riesgos de la compañía que identificarán, en particular (...) (b) El seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos al perfil establecido, (c) La valoración y aprobación, en su caso, de aquellos riesgos que, por su tamaño, pudieran comprometer la solvencia patrimonial de la compañía o la recurrencia de sus resultados, o que presenten potencialmente riesgos operacionales o de reputación significativos, (d) la revisión periódica y, de ser el caso, la actualización . de las políticas de gestión de riesgos, y (e) La comprobación que la compañía se dota de los medios, sistemas, estructuras y recursos acordes con las mejores prácticas que permitan implantar su estrategia en la gestión de riesgos (p. 57).

En relación con lo descrito, la Superintendencia de Compañías, estableció la Norma Ecuatoriana para Buen Gobierno Corporativa, que permite su aplicación voluntaria. En esta se establece el alcance de la gestión de riesgos que requiere el sector societario para gestionar sus riesgos como en el caso de las PYMES consolidadoras de cargas de la ciudad de Guayaquil.

Capítulo 2: Metodología de la Investigación

La investigación científica es un procedimiento metódico que permite resolver problemas de diversa índole. Además, descubre la interrelación entre fenómenos y las variables para la comprobación de la hipótesis o para generación de respuestas a preguntas planteadas que contribuya a la explicación de hechos. Para su propósito debe ser planificada y disponer de instrumentos de recolección de datos para la generación de resultados propios de la investigación.

Ansolabehere, Cortés, Martínez, y Zaremberg (2018), señalaron que: “El diseño de investigación representa el plan metodológico que orienta el levantamiento de información para el respectivo análisis y determinación hallazgos” (p. 76). De modo que, para propósito de estudio se seleccionarán diversos diseños que permita la búsqueda de soluciones aplicables a la situación problemática, tomando en cuenta que esta busca proponer una metodología para la mitigación de riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil.

Diseños de Investigación

La presente investigación tiene como propósito proponer una metodología para la mitigación de riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES. En este sentido se considerará diversos diseños de carácter no experimental como el observacional, prospectivo y transversal. A continuación, se explica su alcance:

Es un diseño observacional porque la investigación se desarrollará en el entorno en el que se produce el fenómeno de investigación, con el objetivo de reflexionar sobre los aspectos inherentes a su comportamiento y características en este entorno (Muñoz, 2015). En definitiva, el diseño observacional permite al investigador interactuar directamente con el fenómeno actual para analizar su comportamiento.

El estudio se desarrolló de acuerdo con un diseño prospectivo para analizar variables de investigación en eventos futuros. Parte de la identificación de causas potenciales es identificar efectos futuros. Además, tendrá en cuenta los factores que pueden estar involucrados en un efecto particular (Lerma, 2017). En conclusión, mediante el diseño prospectivo se analizarán las causas de los riesgos liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil.

La investigación abarca un estudio transversal que permite la obtención de información durante un período de tiempo determinado, lo que contribuye el análisis de la ocurrencia de un fenómeno en un momento dado. En otras palabras, aumenta la capacidad de análisis sobre los efectos potenciales de diversas situaciones problemáticas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En consecuencia, mediante el diseño transversal la indagación se orienta a solucionar el problema existente aplicando diferentes estrategias de investigación. Esta es adaptable a diversos tipos de investigación, técnicas e instrumentos para levantamiento de datos.

En conclusión, el diseño es un plan que se enfoca en resolver el problema en cuestión. Existe una amplia gama de diseños que permiten el desarrollo de investigaciones científicas para dar respuesta a sus preguntas o para probar hipótesis.

Tipo de Investigación

Los diversos diseños elegidos para abordar el fenómeno de la investigación se apoyan en una investigación concluyente descriptiva, teniendo en cuenta que su aplicación permite sintetizar los resultados obtenidos a partir de la experiencia, el conocimiento, las opiniones y sentimientos de las personas sobre el tema.

Según Ansolabehere, Cortés, Martínez, & Zaremborg (2018) señalaron que: “la investigación concluyente descriptiva busca identificar los rasgos, características y perfiles importantes de una persona, grupo, comunidad u otro fenómeno analizado” (p. 10). En conclusión, la investigación concluyente descriptiva presentará los resultados de la recolección de información de acuerdo con los diseños establecidos para desarrollar las conclusiones propia de la investigación.

Enfoque

La investigación en el sector económico de las empresas se desarrolla de acuerdo con diferentes enfoques, como: (a) la investigación cuantitativa, (b) cualitativa, y (c) una combinación de ambos. Por lo tanto, se considerará el enfoque cualitativo.

Para comprensión del alcance del enfoque cualitativo, se toma en cuenta la definición determinada por Hernández, et al (2014) los cuales conceptualizaron como: El enfoque que se guía por áreas o temas significativos de investigación. Este permite el levantamiento y análisis de datos que contribuye al mejoramiento de los cuestionamiento o hipótesis antes, durante y después de

la investigación. La acción indagatoria es tipo circular por que se desarrolla entre los hechos y su interpretación (p. 7).

Fuentes de Información

Fuentes Primarias

La fuente primaria es cualquier unidad de información obtenida al realizar una investigación. Es recopilada directamente por el investigador a través de técnicas y herramientas de recopilación de información (Arias, 2016). Por tanto, la información primaria permitirá la determinación de las causas y potenciales efectos que originan los riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias de información son datos extraídos del trabajo de otros investigadores (Arias, 2016). En conclusión, los datos secundarios son aquellos que provienen de la información recopilada para brindar conocimiento al público, que puede considerarse externo e interno. Esta información debe analizarse para obtener los datos brutos de manera efectiva.

Población y Muestra

Población.

La población también considerada universo se integra por varios componentes como: (a) personas, (b) empresas, (c) subsectores, entre otros, que generan información al compartir una determinada característica relacionada con la problemática actual (Lerma, 2017). Así, la población es determinada por el investigador, teniendo en cuenta el conocimiento previo del problema actual, y luego seleccionando una muestra de la población.

La población objeto de estudios serán las compañías PYMES dedicada a la actividad económica de *Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución; contratación de espacio en buques y aeronaves, organización de envíos de grupo e individuales (incluidas la recogida y entrega de mercancías y la agrupación de envíos); Manipulación de mercancías, como: el embalaje temporal con la exclusiva finalidad de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesaje de la carga*, la cual es

clasificada con el código CIU H5229.02.01. A nivel de Ecuador el subsector está conformado por 551 empresas.

Tabla 9

Distribución Población a Nivel Provincial

Distribución Provincial	Cantidad de Empresas	Frecuencia Porcentual
Guayas	273	50%
Pichincha	194	35%
Manabí	29	5%
Azuay	13	2%
El Oro	9	2%
Esmeraldas	6	1%
Santo Domingo De Los Tsáchilas	6	1%
Loja	5	1%
Galápagos	4	1%
Carchi	3	1%
Imbabura	3	1%
Los Ríos	2	0%
Tungurahua	2	0%
Cotopaxi	1	0%
Orellana	1	0%
Total General	551	

Nota. Tomado de “*Directorio de Empresas,*” por Superintendencia de Compañías, 2021. Ecuador

A nivel cantonal, Guayas es la ciudad con mayor cantidad de PYMES dedicadas a las actividades de servicios logístico de carga, con 273 empresas, siendo esta la ciudad con mayor presencia de compañías de este tipo. De esta población se pretende estimar la muestra poblacional.

Muestra.

Es la porción población que permite la generación de datos considerados como el total de un universo de estudio. La muestra se puede determinar mediante la

aplicación de diferentes métodos probabilísticos y no probabilísticos, que dependerá de la función del tamaño de la población objetiva. La población es considerada finita si no superan los 100 ítems (Lerma, 2017). Por tanto, para propósito de la investigación al desenvolverse en un enfoque cualitativo, y por la necesidad de información oportuna se seleccionó el método de muestro no probabilístico intencional.

Según Arias (2016) determinó que: “muestreo intencional, se basa en la selección de elementos con base a criterios del investigador,” (p. 85). En relación con lo señalado, el criterio de selección es la apertura de información por parte de compañías que permitieron el levantamiento de información. En este caso fueron dos empresas que permitieron el levantamiento de datos.

En relación con lo descrito, la muestra estará conformada por dos compañías que permitieron la realización de las entrevistas. Sin embargo, por tema de confidencialidad no se procederá a revelar el nombre de la empresa ni los datos del entrevistado, con el propósito de que las respuestas sean contestadas con la mayor precisión y situación real de las empresas de dedicada a la consolidación de carga.

Además, mediante el método de muestreo por saturación, se selección a ocho expertos sobre administración de riesgos empresarial, considerando que un noveno experto generaría resultados redundantes que no aportarían a la investigación. De los cuales se espera obtener información primaria que servirá de base para el propósito de la investigación.

Técnica e instrumentos de recolección de información

Estos son métodos para recopilar datos de diversas fuentes directamente de una muestra de población para su análisis y los resultados correspondientes. Los métodos más aplicados son: (a) encuesta, (b) entrevista, y (c) observación, entre otros. Por otro lado, las herramientas contribuyen a la implementación efectiva de técnicas aplicadas a la recolección de datos como: (a) cuestionarios, (b) guías de preguntas, (c) listas de verificación, entre otros (Arias, 2016). En relación con el alcance de la investigación se selecciona la técnica entrevista la cual se apoyará con la herramienta guía de preguntas. Esta se aplicará a los colaboradores designado por la compañía y a expertos en riesgos y auditoría que confirmaron su participación.

Análisis de datos.

En las investigaciones de enfoque cualitativo los resultados son analizado conforme se recolecta información, es decir en paralelo. De modo que, el proceso de análisis para la comprensión de los aspectos que se desenvuelve en la problemática de estudio se ejecuta de la siguiente manera: (a) explorar datos, (b) organizarlos en categorías, (c) describir las experiencias de los participantes, (d) descubrir conceptos o patrones, (e) comprender el contexto que rodea los datos, (e) reconstruir los hechos, (f) vincular resultados con conocimiento disponible y (g) generar nuevos conocimientos (Hernández et al., 2014).

Los datos procedentes de las técnicas e instrumentos de levantamiento de información serán analizados mediante la codificación axial, que según Hernández et al, (2014) señaló que: “La codificación axial (...) consiste esencialmente en: (a) agrupar categorías en temas centrales del fenómeno y (b) conectar dichas categorías fundamentales (en hipótesis, vínculos, modelos, etc.)” (p.451). Método que se ajusta al procesamiento y análisis de datos cualitativos.

Levantamiento de Datos.

Resultados de las Entrevista Aplicada a un Gerente de Empresa Consolidadora de Carga.

Entrevistado: Anónimo

Profesión: Ingeniera Comercial

Experiencia 10 Años

Cargo Gerente

1. ¿Quiénes participan en la gestión de riesgos de la compañía?

Conforme se presentan situaciones de incertidumbre por riesgos en el proceso logístico intervienen el personal responsable, los cuales analizar las causas que generó dicha situación para posteriormente establecer una solución aplicable que permita mitigar el riesgo.

2. ¿Sobre qué marco normativo se basa la gestión de riesgos aplicado por la compañía? En caso de no ser sobre un marco normativo ¿Qué política interna existe?

No se ha adoptado una metodología para la gestión de riesgos. De la misma manera, no se ha determinado políticas relacionadas. Sin embargo, el personal está consciente de la importancia de mitigar los riesgos en el proceso de liquidación, por ende, son responsable directo si se presenta dicha situación.

3. En base a su experiencia ¿Cuáles son los potenciales riesgos que afectan negativamente en las liquidaciones del proceso de carga?

El principal problema relacionado al proceso de liquidación de carga es la gestión documental, considerando que el atraso en la entrega de documentos puede influir en los tiempos de traslado de la mercancía. Otro riesgo en los procesos logístico, debido a que cualquier situación relacionada a la parte operativa puede ocasionar retrasos e incumplimiento en el contrato lo que genera pérdidas por pago de multas establecidas en el contrato cliente y empresa.

4. ¿Cómo se detectan los riesgos en las liquidaciones del proceso de carga?

No existe una metodología como tal, pero el personal es encargado de notificar cuando se presenta una situación que pudiera ocasionar un riesgo en el proceso logístico.

5. ¿De qué manera se evalúan los riesgos en las liquidaciones del proceso de cargas?

El personal encargado de la gestión de liquidación del proceso de carga es los responsables de evaluar los riesgos, los cuales interactúan entre sí para la identificación de las causas con mira a establecer una solución para mitigar la presencia de la incertidumbre presentada.

6. ¿De qué forma se da respuesta a los riesgos en la liquidación del proceso de carga?

Las repuesta se da mediante acciones que se incorporan para mitigar el riesgo presentado en el proceso de liquidación de carga.

7. ¿Qué opina de una propuesta metodología para la mitigación de riesgos tanto para las liquidaciones del proceso de carga cómo para otros procesos?

Considero que una propuesta contribuiría a la mitigación de riesgos inherente al control de la empresa, con el fin de que el proceso de liquidación de carga mejore constantemente.

Resultados de las Entrevista Aplicada a un Contador de una Empresa Consolidadora de Carga.

Empresa: Anónimo

Entrevistado: Anónimo

Profesión: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Experiencia 7 Años

Cargo Contador General

1. ¿Quiénes participan en la gestión de riesgos de la compañía?

En el caso de la compañía, los que interactúan en la gestión de riesgos son los departamentos responsables, sin embargo, en ocasiones piden apoyo a otro departamento como en el caso de contabilidad.

2. ¿Sobre qué marco normativo se basa la gestión de riesgos aplicado por la compañía? En caso de no ser sobre un marco normativo ¿Qué política interna existe?

La compañía no manera ninguna marco para la gestión de riesgos, solo emplea practicas directa como lluvias de ideas sobre que ocasionan los riesgos para tomar decisiones sobre soluciones aplicables.

3. En base a su experiencia ¿Cuáles son los potenciales riesgos que afectan negativamente en las liquidaciones del proceso de carga?

Son varios los riesgos que se han presentado, como riesgo operacional, riesgos documentales, riesgo transaccional (contable) y de reportería. Sin embargo, estos son solucionados a la medida que se presentan.

4. ¿Cómo se detectan los riesgos en las liquidaciones del proceso de carga?

Considero que conformen se presenten, por notificaciones de los clientes o proveedores o internamente cuando algo detiene el proceso de liquidación de carga o que pudiera afectar a su continuidad.

5. ¿De qué manera se evalúan los riesgos en las liquidaciones del proceso de cargas?

Como mencioné, no existe una práctica documentada, solo se ejecuta acciones como lluvias de ideas para identificar la causa del problema y en base a esto se establece una solución para mitigar el riesgo presentado. Cabe señalar que en ocasiones se repiten los riesgos.

6. ¿De qué forma se da respuesta a los riesgos en la liquidación del proceso de carga?

Con soluciones a base de la causa raíz del riesgo.

7. ¿Qué opina de una propuesta metodología para la mitigación de riesgos tanto para las liquidaciones del proceso de carga cómo para otros procesos?

Es apropiado con el propósito de mejorar el proceso de liquidación de cargar considerando que este es el proceso agregador de valor de la compañía. Además, permitiría prevenir los riesgos antes de que se presente y lo que aparezcan serán mitigado para que no vuelvan a ocurrir.

Resultados de las Entrevista a Experto en Auditoría Externa.

Experto: Auditor Externo

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

En Ecuador, las PYMES del sector societario carecen de prácticas apropiadas para gestionar sus riesgos operativos, por consiguiente, no establecen acciones correctivas apropiadas para mitigar y reducir el nivel de probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos. En la mayoría de las compañías solo se establece soluciones momentáneas sin cerrar las brechas existentes en los controles y de gestión de riesgos.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

La gestión de riesgos es una buena práctica empresarial que permite a todo tipo de compañías a administrar de manera apropiada a los riesgos que se originan por factores internos y externos. Es decir, permite incorporar prácticas para la identificación, evaluación, respuesta y supervisión de acciones correctivas, lo cual contribuye a mantener la mejora continua y aumentar la competitividad de los negocios.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

En cuanto a riesgos financiero el registro de información sin los respectivos soportes lo que puede sobrevalorar o subvaluar los activos, pasivos, ingresos y gastos. Además, puede ocasionar errores en la transferencia de riesgos. En cuanto a riesgos no financieros (operativos) cualquier situación que pudiera afectar a la continuidad de las operaciones del negocio, como retrasos en la recepción y descarga, pérdida de la carga, incumplimiento de condiciones en el contrato, entre otros.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

Los factores son variados y depende de cada organización, pero los mas comunes son: (a) personas, por la falta de competencia para cubrir el cargo designado, (b) procesos, al carecer de manuales apropiados para direccionar las funciones y

procedimientos que debe cumplir el cargo, (c) métodos, al no disponer de una metodología que contribuya a la administración propicia del riesgos, (d) tecnología, al no incorporar tecnología o controles de TICs que contribuya a la prevención de riesgos, (e) ambiente externos, cambio político, situación cultural (robo), entre otros.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Los marcos son variados y depende de la cultura organizacional, en este caso recomendaría a las PYMES del sector consolidador de carga que incorpore la NIA 315, ISO 31000 o COSO ERM, que son los marcos más utilizados para las empresas que buscan gestionar sus riesgos operativos.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos

Deben cumplir al menos cuatro pasos importantes: (a) planificar, la metodología que desean incorporar, (b) ejecutar, preparar al personal e invertir en la implementación, (c) verificar, que el personal comprenda la importancia de la prevención de riesgos y supervisar su aplicabilidad, y (d) actuar, establecer acciones correctivas por brechas que se puede presentar en la gestión de riesgos.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Contratar una consultoría especializada, comenzar por departamentos y procesos críticos como la liquidación del proceso de cargas, culturizar al personal, incorporar controles y supervisar las prácticas de gestión de riesgos.

Resultados de las Entrevista a Experto en Auditoría Interna.

Experto: Auditoría Interna

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Es una función favorable que se aplica en las actividades a fin de aumentar el éxito y minimizar las probabilidades de que exista un fracaso en todo el proceso. Sin embargo, el sector consolidador de carga emplea practicas básicas.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Beneficia al cumplimiento de satisfacer al cliente y al incremento de la productividad empresarial.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

Entre los riesgos financieros tenemos la falta de liquidez, esto debido a que los clientes no cumplan con las promesas de pago; y los no financieros pueden ser las fallas tecnológicas o también fallas en el control interno o externo del proceso de la carga.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

Disminución de la productividad, falta de comunicación entre los mandos, falta de compromiso e interés del personal involucrado.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Establecer objetivos, así como manuales de procedimientos

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos
- Identificar los riesgos, cuantificar los riesgos, analizar los riesgos, evaluar los riesgos, definir soluciones de mejora para los riesgos.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Realizar una auditoria mensual del proceso de gestión de riesgos.

8. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Considerarlas representa realmente un beneficio para las actividades de las PYMES, comenzando porque minimiza el riesgo que siempre está inmerso en las operaciones de la empresa, además de que incrementa las posibilidades de un potencial éxito en las mismas.

Resultados de las Entrevista a Experto en Consultoría Empresarial.

Experto: Consultor Empresarial

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Aplican practicas muy básicas sobre gestión de riesgos, lo cual procede con la determinación de respuestas oportunas para solventar la necesidad de mitigar el riesgo presentado de forma momentánea.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Tomando como ejemplo nuestra empresa donde lo más importante es satisfacer las necesidades de nuestros clientes por ese lado podemos considerar un mayor beneficio, medir la productividad de la empresa.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

Hablando de los riesgos no financieros tenemos inconvenientes con todo el proceso de carga, el tema operativo juega un papel muy importante dentro de esto, es la base de nuestra operación. Tomándolo desde un punto de vista financiero seria la falta de liquidez que es algo muy recurrente en estos tiempos y afecta a las PYMES que recién están empezando.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

El principal es la falta de información y me refiero en todas las áreas involucradas de la empresa, es importante socializar estos temas con todo el personal y enfocarnos en los puestos críticos que si no se manejan de forma adecuada pueden tener un impacto directo en la productividad de la empresa.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Partiendo de nuestra empresa como ejemplo, actualmente somos certificados BASC, implementamos normativas BASC, lo que nos permite blindar nuestros procesos, detectar inconvenientes de forma inmediata y aplicar los correctivos necesarios antes de que estos afecten nuestras operaciones. Adicional a esto las políticas y manuales internos que establecimos al inicio de la operación y que nos han permitido mantenernos como ahora.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos?

Lo principal es identificar el riesgo, partiendo desde ese punto podemos medir las dimensiones operativas como económicas y corregirlo de forma oportuna.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Lo que implementaría es una revisión minuciosa a los procesos, verificar si las políticas y los manuales se encuentran encaminados en nuestra operación, si hay que realizar alguna modificación en pro de mejorar e incrementar nuestra productividad. Las auditorías a los procesos cumplen esta función y para mí son la mejor forma de supervisar unas buenas prácticas de gestión de riesgos.

Resultados de las Entrevista a Experto en Logística.

Experto: Jefe Logístico

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Considerarlas representa realmente un beneficio para las actividades de las PYMES, comenzando porque minimiza el riesgo que siempre está inmerso en las

operaciones de la empresa, además de que incrementa las posibilidades de un potencial éxito en las mismas

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Tomando como ejemplo nuestra empresa donde lo más importante es satisfacer las necesidades de nuestros clientes por ese lado podemos considerar un mayor beneficio, también podemos medir la productividad de la empresa.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

Hablando de los riesgos no financieros tenemos inconvenientes con todo el proceso de carga, el tema operativo juega un papel muy importante dentro de esto, es la base de nuestra operación.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

El principal es la falta de información y me refiero en todas las áreas involucradas de la empresa, es importante socializar estos temas con todo el personal y enfocarnos en los puestos críticos que si no se manejan de forma adecuada pueden tener un impacto directo en la productividad de la empresa.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Partiendo de nuestra empresa como ejemplo, actualmente somos certificados BASC, implementamos normativas BASC, lo que nos permite blindar nuestros procesos, detectar inconvenientes de forma inmediata y aplicar los correctivos necesarios antes de que estos afecten nuestras operaciones. Adicional a esto las políticas y manuales internos que establecimos al inicio de la operación y que nos han permitido mantenernos como ahora.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos?

Lo principal es identificar el riesgo, partiendo desde ese punto podemos medir las dimensiones de este tanto operativas como económicas de ser el caso y corregirlo de forma oportuna.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Lo que implementaría es una revisión minuciosa a los procesos, verificar si las políticas y los manuales se encuentran encaminados en nuestra operación, si hay que realizar alguna modificación en pro de mejorar e incrementar nuestra productividad. Las auditorías a los procesos cumplen esta función y para mí son la mejor forma de supervisar unas buenas prácticas de gestión de riesgos.

Resultados de las Entrevista a Experto Consultor de Riesgo Empresarial.

Experto: Consultor de Riesgo

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil??

La administración de riesgos es importante puesto que permite una evaluación de estos, con el fin de establecer estrategias para minimizar los impactos negativos que puede llegar a tener las PYMES.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Beneficia al tener identificado de manera correcta y oportuna los riesgos para mitigarlos y poder aumentar la productividad de la compañía a través de una mejor gestión de esta.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

Un riesgo financiero común es el de liquidez ya que muchas PYMES han fracasado por este riesgo, en cuanto a riesgo no financiero está el operacional debido a que por fallas en la tecnología adoptada por la entidad puede resultar en pérdida de la información.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

El desconocimiento puesto que le restan importancia a la gestión de riesgos para poder maximizar la productividad de la entidad.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Adoptar un manual actualizado de procedimientos.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos?

Identificar el riesgo, evaluar el riesgo y la implementación de estrategias para mitigar los riesgos.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Revisiones mensuales de la gestión del riesgo, además de auditorías.

Resultados de las Entrevista a Experto en Auditoría Externa.

Experto: Consultor de Auditor Externo

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil??

Las prácticas en estas empresas no son totalmente fuertes, tienen un riesgo altamente elevado por el siempre hecho que son en su mayoría familiares y no manejan un buen control interno. Dicho de otra manera, no todas las empresas poseen un marco para prevenir riesgos, excluyendo a las grandes empresas. Asimismo, afecta al personal debido que la falta de formación no permite comprender la importancia a de la administración de riesgo.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Beneficia al tener identificado de manera correcta y oportuna los riesgos para mitigarlos y poder aumentar la productividad de la compañía a través de una mejor gestión de esta.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

Que las operaciones se paren totalmente y dejen de percibir ingresos por meses, como lo que sucedió en la época de Pandemia Mundial COVID 19

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

Factores como la cultura organizacional, y guía de procedimientos.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Evaluación del control interno mediante COSO, y control de índices financieros.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos?

Instrucción al personal, aceptación del personal, cambio de la cultura organizacional

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Que se contrate personal capacitado en estos temas, y capacitaciones semestrales de los cambios que se generen.

Resultados de las Entrevista a Experto en Auditoría Externa.

Experto: Auditor Externo

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

En la administración de empresa los riesgos siempre deben estarse evaluando dado que esto nos permiten minimizar riesgos. Sin embargo, las mayorías de las PYMES del sector consolidador no aplican dichas practicas al menos que cuente con certificación ISO o BASC., o en su efecto que adopten normas complementarias como la NIA 315 o los criterios de identificación y evaluación de riesgo COSO.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Se beneficia por tener identificado de una manera segura y a tiempo los riesgos inherentes al negocio los cuales podrán ser mitigados para aumentar la productividad. Es decir, permite que el personal posea una concepción más amplia sobre administración de riesgo.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

El riesgo financiero más común es de iliquidez ya que por lo general las pymes pueden tener solvencia, pero no la liquidez suficiente para la operación de su negocio.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

Disminución de la productividad, falta de comunicación entre los mandos, falta de compromiso e interés del personal involucrado.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

La norma de auditoría (mía) más adecuada 315 240.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos?

1 identificar riesgos, 2 evaluar riesgos, 3 evaluar los controles de los riesgos, 4 mitigar los riesgos.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Revisiones frecuentes a los manuales de gestión de una manera minuciosa y personal competente

Resultados de las Entrevista a Experto en Asesoría de Gestión.

Experto: Asesor en Gestión Empresarial

Entrevistado: Anónimo

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil??

Es una función favorable que se aplica en las actividades a fin de aumentar el éxito y minimizar las probabilidades de que exista un fracaso en todo el proceso.

2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?

Beneficia al cumplimiento de los requisitos de los clientes hasta lograr la satisfacción. Además, incrementa la productividad empresarial.

3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?

Entre los riesgos financieros tenemos la falta de liquidez, esto debido a que los clientes no cumplan con las promesas de pago; y los no financieros pueden ser las fallas tecnológicas o también fallas en el control interno o externo del proceso de la carga.

4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

El desconocimiento de los métodos.

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

Establecer objetivos, así como manuales de procedimientos.

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos?

Identificar los riesgos, cuantificar los riesgos, analizar los riesgos, evaluar los riesgos, definir soluciones de mejora para los riesgos.

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

Realizar una auditoría mensual del proceso de gestión de riesgos.

Hallazgo de Necesidades de Mejoras

Análisis de los principales hallazgos

En la indagación cualitativa realizada por medio de la entrevista estructurada permitió la obtención de datos primarios relacionada a la problemática de estudio. Datos que provinieron de diferentes actores del proceso y de distintas fuentes, lo cual permitió una mayor cantidad de información.

Esta información se codificó para su descripción completa, resumiendo aspectos importantes, eliminando la información irrelevante para su proceso de análisis cuantitativos. De modo que, la codificación cualitativa surgió de los datos segmentados. Esto permitirá la comprensión de lo que sucede con los datos proveniente de distintas fuentes (participantes), pero direccionada por la guía de preguntas para un mayor entendimiento respecto al planteamiento del problema. Por lo tanto, los códigos son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento.

De la misma manera se empleó la matriz de halagos para la vinculación entre categorías (temas). Las categorías se colocaron como columnas (verticales) y en cada fila (horizontal) se documentó cada situación vinculada al panorama de las empresas en cuanto al proceso de liquidación de carga, con el fin de determinar los aspectos que generan riesgos y que servirán de base para el diseño de la propuesta metodológica. Además, se pretende el método de codificación axial permite: (a) la agrupación de categorías en temas, identificando ideas centrales del fenómeno, y (b) conectarlas con la problemática existente para su diagnóstico.

Tabla 10

Matriz de Hallazgos - – Practica de Gestión de Riesgo

Codificación	Participantes de Empresas		
	Gerente General	Contador General	Conclusión
Prácticas de gestión de riesgos	La práctica de gestión de riesgo se centra en el dueño del proceso, quien es responsable de analizar su causa y de establecer una solución inmediata.	La gestión de riesgos se centra en los colaboradores de cada departamento. Además, se apoyan con otros departamentos.	Las empresas consolidadoras de carga incorporan practicas de administración de riesgos, básicas, centrándose en los dueños de procesos, quienes aplican soluciones momentáneas para hacer frente a las incertidumbres.

Tabla 11

Matriz de Hallazgos – Practica de Gestión de Riesgo

Codificación	Expertos Participantes				Conclusión
	Auditor Externo	Auditor interno	Consultor Empresarial	Experto logístico	
Prácticas de gestión de riesgos	Las empresas carecen de prácticas de administración de riesgos que permitan responder a estos de manera efectiva.	Emplean practicas básicas.	Desempeña practicas básicas. Además, se carece de información para la toma de decisiones	Practicas enfocadas en BASC.	Los expertos denotaron que comúnmente las empresas que conforman en el sector consolidador incorporan practicas básicas de gestión de riesgos en el proceso de liquidación de carga. No obstante, existe un grupo pequeño que han incorporado certificaciones en sus procesos logístico como BASC, la cual incorpora buenas prácticas de gestión de riesgos

Tabla 12

Matriz de Hallazgos – Practica de Gestión de Riesgo

Codificación	Expertos Participantes
--------------	------------------------

	Consultor de Riesgo Empresarial	Auditor Externo	Auditor Externo	Asesor de gestión	Conclusión
Prácticas de gestión de riesgos	Expuesta a los riesgos al no aplicar prácticas de administración de riesgos	Las mayorías de las PYMES no cuentan con metodología de gestión de riesgo	Aplicaciones básicas.	Aplicaciones básicas.	Los expertos denotaron que comúnmente las empresas que conforman en el sector consolidador incorporan practicas básicas de gestión de riesgos en el proceso de liquidación de carga. No obstante, existe un grupo pequeño que han incorporado certificaciones en sus procesos logístico como BASC, la cual incorpora buenas prácticas de gestión de riesgos

Tabla 13

Matriz de Hallazgos – Marco Normativo o Política Interna

Codificación	Gerente General	Participantes de Empresas Contador General	Conclusión
Marco normativos o Política interna	No se adopta marcos normativos ni política sobre gestión de riesgos. La práctica general es la aplicación de acciones conforme se presenta el riesgo.	No se aplica marco de gestión de riesgos. Se emplea buenas prácticas como la lluvia de idea para identificar causas sobre los hechos que se presentan.	Las empresas aplican practicas básicas para evaluación de riesgo al carecer de un marco normativo o política interna documentada.

Tabla 14

Matriz de Hallazgos – Marco Normativo o Política Interna

Codificación	Expertos Participantes				Conclusión
	Auditor Externo	Auditor interno	Consultor Empresarial	Experto logístico	
Marco normativos o Política interna	Pueden adoptar: NIA 315 ISO 31000 COSO ER	Pueden adoptar practicas generales de administración de riesgos.	Puede adoptar: BASC que incorpora la gestión de riesgos en procesos logístico.	Genera beneficios a las operaciones de las empresas al minimizar la exposición al riesgo.	Las empresas del sector consolidador en su mayoría careen de un marco normativo y de políticas internas documentadas. Esto incide que sus prácticas de administración de riesgos sean básicas.

Tabla 15

Matriz de Hallazgos – Marco Normativo o Política Interna

Codificación	Expertos Participantes
--------------	------------------------

	Consultor de Riesgo Empresarial	Auditor Externo	Auditor Externo	Asesor de gestión	Conclusión
Marco normativos o Política interna	Marco de control interno COSO, el cual posee elemento de identificación y evaluación de riesgo y es adaptable a toda organización.	COSO	La Norma de Auditoría 315, promueve la identificación y evaluación de riesgos.	La NIA 315	Las empresas del sector consolidador en su mayoría careen de un marco normativo y de políticas internas documentadas. Esto incide que sus prácticas de administración de riesgos sean básicas.

Tabla 16

Matriz de Hallazgos – Riesgos en el Proceso Logístico

Codificación	Participantes de Empresas		Conclusión
	Gerente General	Contador General	

Riesgos en el proceso logístico	Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Documental • Proceso logístico 	Riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Documental • Procedimental. • Reporte. • Transaccional 	Existe presencia de riesgos en el proceso de liquidación de carga como: <ul style="list-style-type: none"> • Documental • Proceso • Reporte • Transaccional
---------------------------------	--	--	---

Tabla 17

Matriz de Hallazgos – Riesgos en el Proceso Logístico

Codificación	Auditor Externo	Auditor interno	Expertos Participantes Consultor Empresarial	Experto logístico	Conclusión
--------------	-----------------	-----------------	--	-------------------	------------

Riesgos en el proceso logístico	<u>Riesgos financieros:</u> Sobrevaloración de activos, pasivos, ingresos y costos que intervienen en el proceso logístico.	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	<u>Riesgos financieros:</u> Procesos operativos	Los expertos concordaron los riesgos, más comunes en el proceso de liquidación de carga son:
	<u>Riesgos no financieros:</u> Las situaciones que pudieran afectar a la continuidad de las operaciones de liquidación de carga.	<u>Riesgos financieros:</u> Fallas tecnológicas.	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	<u>Riesgos financieros:</u> Fallas tecnológicas	<u>Riesgos financieros:</u> • Liquidez
	Consultor de Riesgo Empresarial	Auditor Externo	Auditor Externo	Asesor de gestión		

Tabla 18

Matriz de Hallazgos – Riesgos en el Proceso Logístico

Codificación	Expertos Participantes				Conclusión
	Consultor de Riesgo Empresarial	Auditor Externo	Auditor Externo	Asesor de gestión	

Riesgos en el proceso logístico	<u>Riesgos no financieros:</u> Paralización de operaciones	de	<u>Riesgos no financieros:</u> Detenimiento de las operaciones	de	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	de	<u>Riesgos financieros:</u> Falta de liquidez.	Los expertos concordaron los riesgos, más comunes en el proceso de liquidación de carga son:
					<u>Riesgos no financieros:</u> Proceso de carga	de	<u>Riesgos no financieros:</u> Fallas tecnológicas	<u>Riesgos financieros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez <u>Riesgos no financieros:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones • Tecnológicas

Tabla 19
Matriz de Hallazgos – Competencia del Personal

Codificación	Participantes de Empresas			Conclusión
	Gerente General	Contador General		

Competencia del personal	El personal cuenta con la competencia para solucionar situaciones de riesgos inmediatas.	El personal cuenta con competencia para enfrentar las incertidumbres en las operaciones como en el caso del proceso de liquidación de carga.	El personal, pero a que no posee una formación especializada cuenta con conocimientos necesarios para hacer frente a los riesgos de negocio.
--------------------------	--	--	--

Tabla 20

Matriz de Hallazgos – Competencia del Personal

Codificación	Auditor Externo	Auditor interno	Expertos Participantes Consultor Empresarial	Experto logístico	Conclusión
--------------	-----------------	-----------------	--	-------------------	------------

Competencia del personal	El personal de las empresas por lo general posee poca capacidad para responder a los riesgos, como en el caso del proceso logístico	Falta de competencia del personal sobre prácticas de administración de riesgos en las empresas, lo que influye en la presencia de riesgos en el proceso logístico	En algunas empresas consolidadoras de cargan certifican sus procesos, para lo cual preparan al personal creando una cultura de gestión de riesgos.	Carecen de conocimiento por la falta de información.	El personal de las empresas al no contar con preparación especializada en administración de riesgos adopta actividades básicas para hacer frente a las incertidumbres de negocios. Esto ocasiona que las incertidumbres se repitan constantemente por la falta de acciones apropiadas que mitiguen la probabilidad e impacto de ocurrencia.
--------------------------	---	---	--	--	---

Tabla 21

Matriz de Hallazgos – Competencia del Personal

Expertos Participantes					
Codificación	Consultor de Riesgo Empresarial	Auditor Externo	Auditor Externo	Asesor de gestión	Conclusión

Competencia del personal	<p>Deben aumentar sus conocimientos en riesgos con capacitaciones. Además, se debe crear una cultura de prevención de riesgos.</p>	<p>Requieren mejorar sus prácticas de administración de riesgo.</p>	<p>Conocimientos básicos sobre administración de riesgo.</p>	<p>Existe desconocimiento de los métodos.</p>	<p>El personal de las empresas al no contar con preparación especializada en administración de riesgos adopta actividades básicas para hacer frente a las incertidumbres de negocios. Esto ocasiona que las incertidumbres se repitan constantemente por la falta de acciones apropiadas que mitiguen la probabilidad e impacto de ocurrencia.</p>
--------------------------	--	---	--	---	--

Tabla 22

Matriz de Hallazgos – Respuestas al Riesgo

Codificación	Participantes de Empresas		
	Gerente General	Contador General	Conclusión

Respuesta a los riesgos	Las respuestas se aplican como acciones inmediatas, sin documentar y supervisar su aplicación constante.	Las respuestas se establecen como soluciones de análisis sobre la causa raíz del problema.	Las respuestas al riesgo dependen de las practicas que adopten cada entidad, como en el caso de respuesta por parte de los dueños de procesos o de análisis con técnicas como lluvias de idea para identificación de causas.
-------------------------	--	--	--

Tabla 23

Matriz de Hallazgos – Respuestas al Riesgo

Codificación	Expertos Participantes			Conclusión
	Auditor Externo	Auditor interno	Consultor Empresarial	
Respuesta a los riesgos	Falta de metodología	Desconocimiento sobre prácticas para responder al riesgo	Las certificaciones como BASC promueven prácticas de administración de riesgos.	No se aplican respuestas apropiadas a los riesgos, por tanto, afecta a la parte operativa y financiero del proceso de liquidación carga. La respuesta a riesgos adoptadas por las empresas es básicas al carecer de un marco que promueva practicas apropiadas de administración de riesgos, con en el caso de entidades que cuentan con al guna certificación en sus procesos.

Tabla 24

Matriz de Hallazgos – Respuestas al Riesgo

Codificación	Expertos Participantes
--------------	------------------------

	Consultor de Riesgo Empresarial	Auditor Externo	Auditor Externo	Asesor de gestión	Conclusión
Respuesta a los riesgos	Carecen de metodología	Cuenta con formación básica, más no una comprensión amplia de la importancia de la administración de riesgo.	Requieren de formación para aumentar el conocimiento de administración de riesgos.	Permite atenuar el efecto de los riesgos, beneficiando al cumplimiento de los requisitos de clientes e incrementa la productividad.	La respuesta a riesgos adoptadas por las empresas es básicas al carecer de un marco que promueva practicas apropiadas de administración de riesgos, con en el caso de entidades que cuentan con al guna certificación en sus procesos.

Tabla 25

Matriz de Hallazgos – Propuesta Metodológica

Codificación	Participantes de Empresas		Conclusión
	Gerente General	Contador General	

Propuesta metodológica	Aceptación de la necesidad de una propuesta metodológica para gestionar los riesgos en el proceso logístico.	Es considerado apropiado para mejorar los procesos internos como el de liquidación de carga.	Las empresas aceptarían una propuesta metodológica que contribuya a la gestión de riesgos.
------------------------	--	--	--

Tabla 26
Matriz de Hallazgos – Propuesta Metodológica

Codificación	Expertos Participantes			Conclusión
	Auditor Externo	Auditor interno	Consultor Empresarial	
			Experto logístico	

Propuesta metodológica	La gestión de riesgo permite administrar los factores internos y externos que originan los riesgos. Además, adopta la supervisión para mantener la eficiencia y eficacia de las operaciones del negocio.	Favorece a las actividades desempeñadas en las empresas como en el caso del proceso logístico. Además, permite cumplir los requisitos de los clientes.	Las empresas deben incorporar prácticas de gestión de riesgos para el mejoramiento constante de sus procesos logístico.	Deben adoptar políticas, procedimientos y controles enfocados en la gestión de riesgos.	Las propuestas metodológicas sobre administración de riesgos permiten que compañías adopten prácticas apropiadas que contribuya a la identificación de eventos no deseados de origen interno y externo a la que están expuestas los negocios, como en el caso del proceso de liquidación de carga.
------------------------	--	--	---	---	--

Tabla 27

Matriz de Hallazgos – Propuesta Metodológica

Codificación	Expertos Participantes			Conclusión
	Consultor de Riesgo Empresarial	Consultor de Auditor Externo	Auditor Externo	

Propuesta metodológica	Contribuye a la correcta y oportuna identificación de riesgos de negocios como en el proceso de liquidación de carga.	Permite que las empresas evalúen sus riesgos, por tanto, cualquier marco que incorpore, al menos la identificación y evaluación de riesgo promovería la administración de riesgos en las empresas. Eliminando las incertidumbres como en el caso de los riesgos que se presentan en el proceso de liquidación de carga.	Beneficiaría en la identificación y evaluación de riesgos.	Permite la ejecución de actividades que contribuyen al aumento del éxito y la minimización de fracasos (riesgos de negocios).	Las propuestas metodológicas sobre administración de riesgos permiten que compañías adopten prácticas apropiadas que contribuya a la identificación de eventos no deseados de origen interno y externo a la que están expuestas los negocios, como en el caso del proceso de liquidación de carga.
------------------------	---	---	--	---	--

Discusión

En relación con las prácticas de administración, tanto los participantes de empresas como los expertos concordaron que su ejecución se realiza en mayor grado con actividades básicas. Sin embargo, aquellas entidades que han incorporado certificaciones internacionales como BASC u otros marcos promueven dentro de las organizaciones practicas enfocadas en la gestión de riesgos como la identificación, evaluación y respuesta a las incertidumbres de negocio.

En cuanto a los marcos normativos de gestión de riesgos o políticas internas, los participantes de empresas del sector consolidador de carga y los expertos concuerdan que la mayoría de las compañías carecen de dichos marcos o políticas internas documentadas. Esto incide que sus prácticas de administración de riesgos sean básicas. Además, los expertos recalcaron que estas entidades pueden adoptar practicas no certificables como COSO o la NIA 315 y certificables como BASC o ISO, las cuales promueven actividades y criterios para gestionar los riesgos de negocios como lo que se presentan en el proceso de liquidación de carga.

En relación con los riesgos que afectan al proceso de liquidación de carga se los clasifican en financieros y no financieros (operativos). En el primer grupo se centra la falta de liquidez de las empresas para cubrir sus costos operacionales de mejor manera y en el segundo grupo se centra en aspectos documentales, procedimentales, tecnológicos y transaccionales.

En relación con la competencia del personal, los representantes de empresas consideran que el personal cuenta con formación suficiente para hacer frente a los riesgos que se presentan en las operaciones de negocios, pese a la falta de formación especializada en prevención de riesgo. No obstante, los expertos concuerdan que la falta de especialización incide en que las actividades básicas de administración de riesgo aplicada por el personal de las compañías sean inefectivas debido a que las incertidumbres se repiten constantemente por la falta de acciones apropiadas que mitiguen la probabilidad e impacto de ocurrencia.

En relación con las respuestas a los riesgos, su efectividad para atenuar la probabilidad e impacto dependen de las practicas que adopten cada entidad, por lo que se infiere que las empresas que no adoptan un marco normativo que direccionen las

actividades para responder a los riesgos ocasiona que se repitan constantemente. Además, los expertos consienten de dicha situación promueven la aplicación de marcos normativos sobre administración de riesgos para aplicar practicas apropiadas para responder a los eventos no deseados.

En relación con la propuesta metodológica, las empresas están de acuerdo en aceptar una propuesta metodológica que contribuya el mejoramiento de las prácticas de gestión de riesgos. Los expertos afirman que dichas propuestas al basarse en marcos probados permiten que las compañías adopten practicas apropiadas que contribuya a la identificación de eventos no deseados de origen interno y externo, como las que afectan al proceso de liquidación de carga.

Diagnóstico de la Situación Problemática y Solución

En relación con los resultados de la discusión proveniente de los datos levantados a través de entrevistas a expertos, se pudo denotar situaciones problemáticas que inciden en las prácticas de administración de riesgos aplicadas por parte de las empresas consolidadores de cargas. Esto ha ocasionado que el proceso de liquidación de carga se vea afectado por riesgos internos y externos. Por consiguiente, se procede con un diagnóstico de la situación problemática para detectar los factores que ocasionan los riesgos, la descripción de los eventos no deseados, sus causas y efectos para la determinación de una posible solución que a su vez sirva de base para la propuesta metodológica, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 28

Matriz de Diagnóstico y Solución

Factores de Riesgos	Descripción	Análisis de riesgo		Solución / Base para la
		Causa	Efecto	Propuesta
Método	No aplicación de un marco normativo. Carencia de prácticas apropiadas para la identificación, evaluación y de respuesta al riesgo	Desconocimiento de los propietarios del negocio.	Presencia de riesgos internos inherentes al control de las empresas que afecta a la continuidad de las operaciones, como en el caso del proceso de liquidación de carga. No identificación de causa raíz de riesgos.	Identificar un marco o sistema de gestión de riesgos que permita la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

Tabla 29

Matriz de Diagnóstico y Solución

Factores de Riesgos	Descripción	Análisis de riesgo		Solución / Base para la
		Causa	Efecto	Propuesta
Método	Políticas no definidas	Carencia de cultura en prevención de riesgos de los administradores del negocio y personal.	Vulnerabilidad a exposición de riesgos financieros, operativos, tecnológicos, de cumplimiento, ambientales, externos, entre otros, que pudieran afectar el proceso de liquidación de carga	Definir políticas de administración de riesgos que se ajusten a los procesos de liquidación de carga.
	Carencia de procedimientos para la gestión documental del proceso de liquidación de carga.	Informalidad operativa.	Confusión de actividades, incumplimiento de funciones, no identificación de responsabilidades, poca capacidad de evaluación.	Establecer, documentar y sociabilizar los procesos internos del negocio con una visión basada en riesgo. Esto debe incorporarse como parte de las políticas de gestión de riesgos.

Tabla 30
Matriz de diagnóstico.

Factores de Riesgos	Descripción	Análisis de riesgo		Acciones Correctivas / Base para la Propuesta
		Causa	Efecto	

Método	Carencia de controles operativos en el proceso de liquidación de carga.	de Informalidad operativa y falta de cultura de control y de riesgo.	Brechas (vacíos) de controles, que vulnera la eficiencia y eficacia de las operaciones internas del negocio como en el caso del proceso de liquidación de carga, que puede afectar a su continuidad.	Promover acciones correctivas frente a los riesgos existentes, principalmente aquellos que superen la tolerancia al riesgo de la entidad.
	No determinación de las tolerancias a los riesgos que afecten en el proceso de liquidación de carga.	Falta de cultura en prevención de riesgos y de su alcance en la gestión empresarial. visión de los empresarios.	Fallas en la determinación del impacto de los riesgos en el negocio, lo cual incide en que el riesgo permanezca latente, como lo que se presentan en el proceso de liquidación de carga.	Establecer criterio para determinación de la tolerancia a los riesgos. Lo que permitirá determinar las respuestas a los riesgos.

Tabla 31

Matriz de diagnóstico.

Factores de Riesgos	Descripción	Análisis de riesgo		Acciones Correctivas /
		Causa	Efecto	Base para la Propuesta
Personas	Falta de competencia personal encargado del	Formación académica no se enfoca en riesgo.	Exposición a riesgos de negocios	Adoptar un marco de administración de riesgos.

proceso de liquidación de carga	Falta de capacitación sobre prácticas de administración de riesgo por parte de la empresa.	(financieros y no financieros) (internos y externos) como los que afectan al proceso de liquidación de carga.
Falta de compromiso sobre prevención de riesgos en el personal encargado del proceso de liquidación de carga.	La dirección (propietarios) con poco compromiso para promover prácticas de administración de riesgos.	
Falta de cultura en prevención de riesgos.		

Tabla 32

Matriz de diagnóstico.

Factores de Riesgos	Descripción	Análisis de riesgo		Acciones Correctivas / Base para la Propuesta
		Causa	Efecto	
Tecnología	Vulnerabilidad de los sistemas informáticos de la empresa que se emplea en el	Poca o nula inversión sobre incorporar la gestión de	Exposición a riesgos de negocios (financieros y no	Adoptar un marco de administración de riesgos.

proceso de liquidación e riesgos en entorno financieros) (internos y externos) como los que afectan al proceso de liquidación de cargas. tecnológico.

Ambiente externo

Incertidumbre del contexto externo empresaria al Falta de un marco de gestión de riesgos que promueva la identificación y evaluación del proceso de liquidación de riesgos internos y externo. carga.

Capítulo 3: Propuesta Metodológica

Propuesta metodológica.

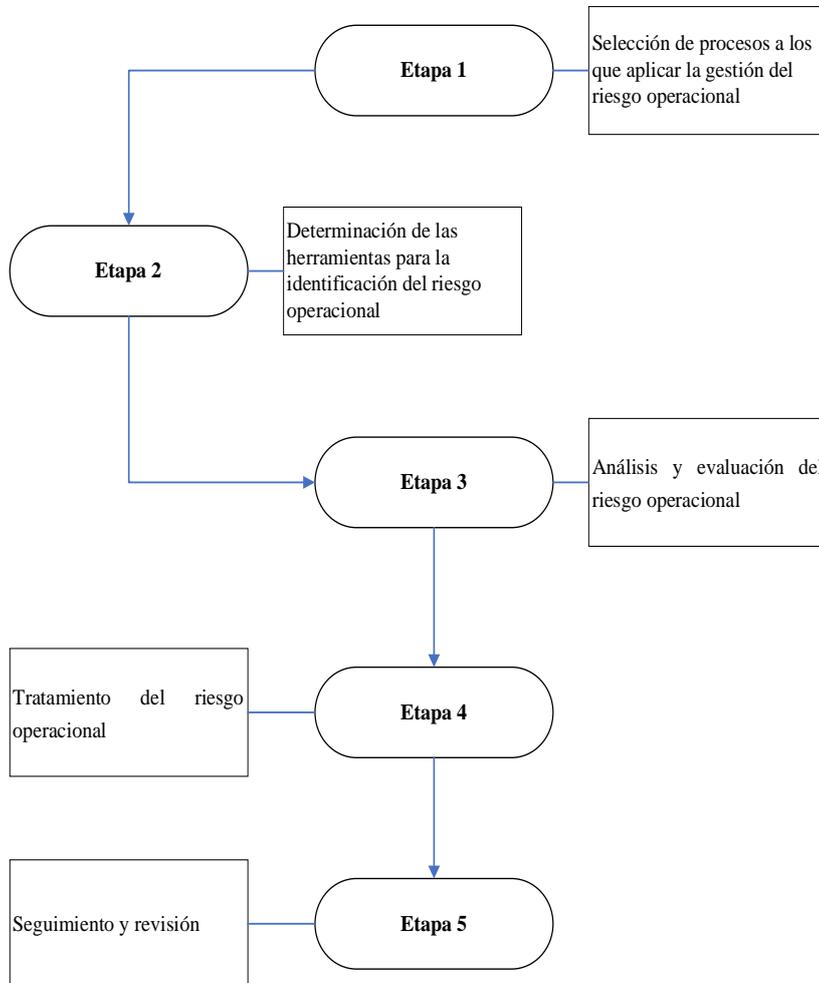
Introducción

Gestión del riesgo operacional, el riesgo asociado a los procesos.

La gestión del riesgo operacional está relacionada con la fase de planificación de procesos, pues antes de la puesta en marcha de los procesos se debe reflexionar sobre los riesgos inherentes a su desarrollo. De modo que, la gestión del riesgo operacional tomará como base los criterios de la NIA 315, y se ejecutará en cinco etapas.

Figura 16

Esquema de la Propuesta de gestión de Riesgos



La propuesta de gestión de riesgo operacional contribuirá al abordamiento de los riesgos (financieros y no financiero) a la que está expuesta el proceso de liquidación de carga. Además, este método proporciona diversas ventajas, como las siguientes:

Aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos marcados para los procesos, que no son otros que cumplir con los requisitos establecidos por los clientes internos y externos. Con ello conseguiremos que nuestros procesos sean más eficaces.

Estimula la gestión proactiva, adelantándonos a los acontecimientos en lugar de ir detrás de ellos. Con la gestión del riesgo operacional la mayor parte de las incidencias se previenen, en lugar de actuar de manera correctiva sobre ellas. A medio y largo plazo, siempre es más económico.

Mejora la seguridad y la confianza de las partes interesadas, al prevenirse gran parte de las posibles incidencias.

Minimiza las pérdidas, si un riesgo se materializa produce un daño directo o indirecto, y este daño, a corto o medio plazo, supone siempre un coste tangible (monetario) o intangible (deterioro de la imagen, infidelidad del cliente...). Por esto, hará nuestros procesos más eficientes.

Mejora el aprendizaje de la organización y con ello la gestión del conocimiento.

Incrementa la resiliencia de la organización, transmitiendo una mejor capacidad de reacción ante los riesgos que pudieran materializarse.

Desarrollo de la Propuesta

Etapa uno - Selección de procesos a los que aplicar la gestión del riesgo operacional.

No todos los procesos representan el mismo nivel de riesgo operacional, ni tampoco todas las organizaciones disponen de los recursos necesarios para abordar a la vez la gestión de riesgo operacional de todos sus procesos. Por ello, en una primera etapa, se pueden seleccionar los tres o cuatro procesos más relevantes y abordar la gestión de riesgo operacional exclusivamente en estos.

Una vez tratado el riesgo operacional, si los resultados son positivos, se puede extender la gestión del riesgo operacional a otros tres o cuatro procesos más, y así, de manera recurrente, avanzar hasta abordar la gestión de los riesgos en todos los procesos de la organización.

El mapa de procesos nos presenta una panorámica de todos los procesos de la organización, y esta imagen nos puede ayudar a seleccionar los procesos sobre los que actuar. La selección de procesos prioritarios desde el punto de vista de la gestión del riesgo operacional puede resultar diferente dependiendo de los criterios a utilizar para la selección. Entre los criterios de selección de procesos que se pueden considerar estarían: (a) deficiencias en la ejecución del proceso, (b) importancia del proceso en la generación de productos y servicios que se entregan a los clientes, (c) importancia del proceso para la consecución de la estrategia fijada por la organización, (d) dificultades para abordar el riesgo operacional, (e) pertenencia a determinadas áreas especialmente sensibilizadas con este asunto.

Para seleccionar los procesos de trabajo se podría utilizar una matriz multicriterio en donde se puntuasen, mediante una escala, algunos de los criterios de selección para cada uno de los procesos. Los procesos más valorados serían los prioritarios.

Tabla 33***Matriz multicriterio para seleccionar los procesos prioritarios***

Proceso / Subproceso	Criterio 1	Criterio 2 Importancia del proceso en la generación de productos y servicios que se entregan a los clientes	Criterio 3 Dificultades para abordar el riesgo operacional	(...)	Puntuación

Antes incluso de la selección deberíamos tener claro el método para abordar la gestión del riesgo operacional y aplicarlo a los procesos que hayan sido seleccionados. A continuación, se presentan toda una serie de herramientas y métodos que le pueden servir para gestionar el riesgo operacional.

Etapas dos - Determinación de las herramientas para la identificación del riesgo operacional.

En la fase de planificación, una vez documentado cada uno de los procesos, debemos identificar los riesgos inherentes a su desarrollo, preguntándonos qué puede ir mal, qué puede fallar durante la ejecución del proceso. Para la identificación de riesgos existen múltiples posibilidades, entre ellas:

Tormenta de ideas: es la herramienta más sencilla para la identificación de riesgos, siendo aplicable también a otras etapas del proceso de gestión del riesgo. Permite obtener muchas y variadas ideas al fomentar la participación incentivar la creatividad y estimular las sinergias. Cualquier debate en grupo no es una tormenta de ideas, por eso una persona debe coordinar la reunión para conseguir un aprovechamiento eficaz siguiendo tres pasos: (a) generación: hay que plantear un objetivo para la tormenta de ideas, tras lo cual, por turno, cada persona expone una idea. No se discuten ni critican, (b) aclaración: se repasan las ideas, se anulan las repetidas y se ratifica que todos las entienden, y, (c) evaluación: se eliminan las ideas que están fuera de contexto.

En el caso de la identificación de riesgos, se trataría de reunir a un conjunto de personas relacionadas con el proceso y, con el diagrama de flujo del proceso delante, realizar una tormenta de ideas que podría tener como foco la pregunta “¿qué puede fallar durante la ejecución del proceso?”. Con objeto de facilitar la identificación exhaustiva de los riesgos en el proceso elegido, podríamos utilizar como referencia las 5M de Ishikawa, que sintetizan los principales factores relacionados con el proceso:

Materia prima: riesgos relacionados con las entradas o inputs que recibe el proceso (entradas de mala calidad, incompletas, que llegan tarde...). Son riesgos muy relevantes, pues la materia prima tiene una influencia muy destacada en el resultado final.

Maquinaria: riesgos relacionados con las herramientas y equipos utilizados en el proceso, incluidos los informáticos y los sistemas de comunicación como, por ejemplo, una avería, funcionamiento deficiente, falta de disponibilidad.

Mano de obra: riesgos vinculados a los agentes que ejecutan el proceso, como, por ejemplo, omisión en la ejecución de actividades, realización de actividades de forma distinta a la establecida, comisión de errores, no acudir al trabajo.

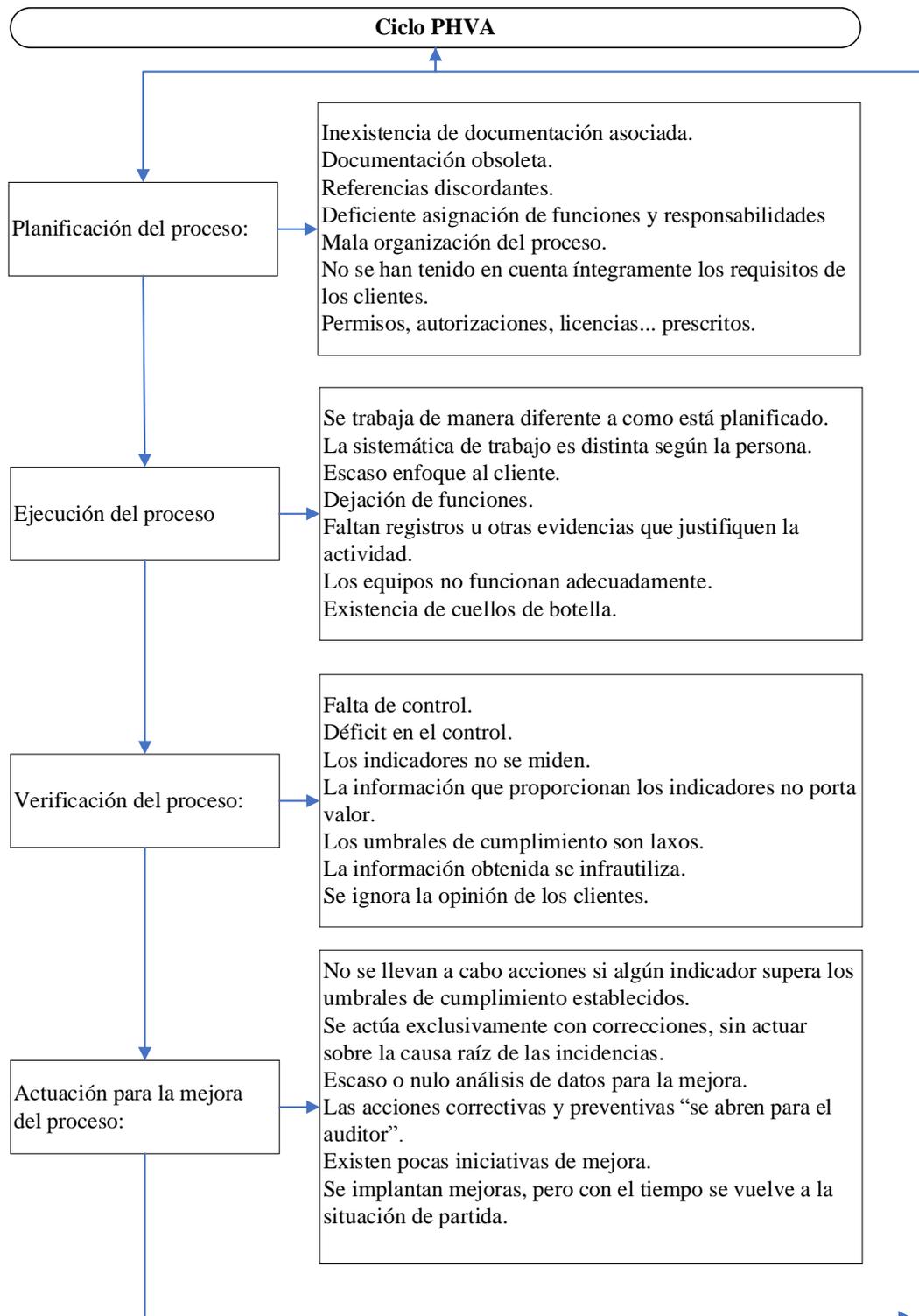
Método: riesgos relacionados con la sistemática a seguir para desarrollar el proceso, como, por ejemplo, falta de controles, mala organización de las tareas, escaso enfoque al cliente.

Medio ambiente: por medio ambiente debemos entender el entorno o las circunstancias que rodean al desarrollo del proceso. Podemos encontrar riesgos muy variados dentro de este factor, como dificultades de nuestros clientes para adquirir el producto o servicio proporcionado, acontecimientos externos a la organización que pueden afectar al proceso (por ejemplo, una huelga), catástrofes naturales.

Otra alternativa para facilitar la búsqueda de riesgos sería pensar en el propio ciclo PHVA, centrando la búsqueda en riesgos inherentes a la planificación del proceso, desarrollo, verificación o a su mejora. A continuación, se exponen algunos ejemplos de riesgos en cada una de estas fases del ciclo de mejora continua:

Figura 17

Ciclo PHVA para la Gestión de Riesgos



Los riesgos identificados mediante la tormenta de ideas se podrían priorizar utilizando algunas herramientas como la técnica nominal de grupo o una matriz pareada. En la técnica nominal de grupo, la priorización comienza cuando cada

miembro del equipo asigna un valor a cada riesgo. Los valores obtenidos se suman y en función del resultado se realiza la priorización

Entrevista estructurada o semiestructurada: se trataría de entrevistar a personas relacionadas con el proceso o con criterio para opinar, realizándoles un con-junto de preguntas previamente preparadas. Con las preguntas se ha de tratar que el entrevistado vea el proceso desde diferentes perspectivas para ayudarle a identificar los riesgos que, a su entender, pudieran existir. Esta comunicación uno a uno puede permitir una identificación de riesgos más en detalle. Las preguntas deberían ser sencillas, abiertas y formuladas en un lenguaje apropiado al entrevistado y relacionadas únicamente con la identificación de riesgos en el proceso en estudio.

Método Delphi: esta técnica consiste en diseñar un cuestionario relacionado con posibles riesgos o circunstancias que podrían generar riesgos en el proceso. Una vez elaborado, se realiza una selección de agentes afectados directa o indirectamente por el proceso y se les pide que respondan al cuestionario en una primera. Es un proceso repetitivo, efectuado tantas veces como se considere necesario hasta alcanzar un consenso fiable sobre los riesgos relacionados con el proceso en estudio.

Lista de verificación: consiste en utilizar un listado con situaciones o factores de riesgo que con relativa frecuencia pudieran aparecer en el desarrollo de un proceso. Es un listado estándar que sirve para cualquier proceso, pues se trata de poner en situación a la persona o equipo de personas encargadas de la identificación de los riesgos operacionales. Este tipo de listas ayudan también a asegurar que no se olvidan situaciones que son relativamente comunes.

FODA: es una herramienta ampliamente utilizada en planificación estratégica cuyas siglas responden a: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Podemos aplicar el DAFO a un proceso concreto y obtener posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de ese proceso. Todo lo relacionado con debilidades y amenazas no deja de ser posibles riesgos inherentes a ese proceso junto con la identificación de los riesgos, podemos determinar los efectos o consecuencias de su materialización e incluso también las posibles causas que los generan.

Etapas tres - Análisis y evaluación del riesgo operacional.

Una vez identificados los riesgos asociados a cada proceso, es conveniente analizarlos y evaluarlos para determinar los riesgos más relevantes.

El análisis del riesgo consiste en considerar información respecto al riesgo que nos permita a posteriori evaluarlo y, como consecuencia, decidir sobre su relevancia. El análisis puede ser cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos.

Para analizar el riesgo, se suele utilizar información relacionada con la probabilidad de aparición del riesgo y con la gravedad de sus consecuencias en caso de materializarse, pudiéndose añadir otros factores de análisis como, por ejemplo, la detectabilidad de riesgos a través de posibles controles existentes actualmente. Para valorar la probabilidad de aparición del riesgo, la gravedad y otros posibles factores, se utilizan escalas de valoración, que pueden ser: (a) escalas de tipo cualitativo (por ejemplo, Alto / Medio / Bajo): se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo es bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis más completo, y (b) escalas de tipo semicuantitativo (por ejemplo, 1-Alto / 2-Medio / 3-Bajo): cada nivel de la escala lleva asociado un dato numérico. Se debe concretar todo lo posible la escala utilizada a fin de evitar malentendidos o malas interpretaciones al utilizarlas.

La evaluación del riesgo operacional consistirá en determinar cuáles de los riesgos analizados se van a considerar relevantes. Será necesario contar con una referencia (valor de referencia, criterio de significancia, valor frontero) que delimite los riesgos operacionales no relevantes y los riesgos operacionales relevantes. Todos los riesgos operacionales que estén por encima del valor de referencia fijado se considerarán significativos y será necesario tratarlos. Los que estén por debajo del valor de referencia no se tratarán y se decidirá aceptarlos.

Etapa cuatro - Tratamiento del riesgo operacional.

Para aquellos riesgos cuya evaluación haya concluido con la necesidad de actuación, se debe disponer algún tipo de acción para tratar de minimizar o eliminar el riesgo. Cuando se consideran las opciones de tratamiento del riesgo es muy conveniente tener en cuenta, directa o indirectamente, a las partes interesadas (trabajadores, proveedores, entre otros) para que opinen sobre la propuesta, ya que en muchos casos serán estas partes interesadas las que tengan que poner en marcha las actuaciones frente a los riesgos.

El tratamiento del riesgo operacional debe llevar aparejado un plan de acción con un contenido mínimo: acciones a implantar, responsables, fechas y recursos necesarios. Este plan debe ser aprobado por los responsables oportunos. Para facilitar esta aprobación, resulta estimulante incluir para cada una de las acciones de

tratamiento de los riesgos un campo para explicar los beneficios previstos de la implantación de dichas acciones.

Tras la aprobación del plan de acción se implantarán todas las acciones previstas por los responsables designados. Una de las posibles opciones de tratamiento de los riesgos es el establecimiento de planes de contingencia, recomendables sobre todo en procesos críticos o en procesos relacionados con la entrega de productos y servicios al cliente externo. Un plan de contingencia es un plan de carácter preventivo que intenta garantizar la continuidad de funcionamiento del proceso u organización frente a eventualidades internas o externas, mediante la puesta en marcha de actividades alternativas a ese funcionamiento normal. El contenido del plan de contingencia podría ser el siguiente: (a) proceso o procesos afectados, (b) análisis y evaluación de la situación de riesgo, (c) planificación de la actuación (designación de la persona que coordinará el plan de contingencia, definición de condiciones de activación del plan, determinación del conjunto de actividades a poner en marcha si se materializa el riesgo y responsables de ejecutarlas, acciones para la recuperación del estado original, y divulgación y formación necesaria), (d) prueba periódica de viabilidad, y (e) actualización y revisión periódica.

Etapas cinco - Seguimiento y revisión.

Las labores de seguimiento y revisión deben ser constantes a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo, en especial en la fase de tratamiento del riesgo, para observar si las acciones implantadas resultan eficaces o no. En el caso de resultar ineficaces habrá que replantearse las acciones, pues quizá no estamos actuando sobre las causas o factores desencadenantes del riesgo

El seguimiento y la revisión son necesarios también porque los riesgos pueden evolucionar, ya que es posible que cambie su probabilidad de aparición. En el seguimiento de los riesgos operacionales también puede ocurrir que modifiquemos el valor de referencia o criterio de significancia, y de esta forma algunos riesgos operacionales antes no significativos ahora pasan a ser significativos. Lo que estamos haciendo es volvernos más restrictivos respecto a la tolerancia con los riesgos operacionales. Ahora, todos los riesgos que hayan pasado a ser significativos habrá que tratarlos.

Conclusiones

Se pudo determinar que la administración de riesgos como método contribuye a dar respuestas a los eventos no deseados que se presentan en las compañías, como en el caso del proceso de liquidación de carga. Este método puede adoptarse de forma integral o parcial dentro de la organización. Además, se alinea a la teoría del cambio, considerando que esta promueve la aplicación de actividades que conduzcan al cambio.

Se denotó mediante el plan metodológico que el proceso de liquidación de carga es vulnerable a diversos casos de riesgos, como: (a) financieros: la falta de liquidez de las empresas para cubrir sus costos operacionales, y (b) no financiero, se centra en aspectos documentales, procedimentales, tecnológicos y transaccionales. Además, esta se ve afectada por factores como: (a) método, (b) personas, (c) tecnología, y (d) ambiente externo, que de no ser administrados correctamente posee un impacto significativo en el proceso de liquidación de carga u otros procesos.

Se estableció un esquema que permita la mitigación de riesgos financieros y no financieros en las liquidaciones del proceso de cargas, la cual consta de cinco etapas basado en el proceso de administración de riesgo de la NIA 315 (identificación, evaluación y respuesta). Las etapas propuestas son: (a) selección de procesos a los que aplicar la gestión del riesgo operacional, (b) determinación de las herramientas para la identificación del riesgo operacional, (c) análisis y evaluación del riesgo operacional, (d) tratamiento del riesgo operacional, y (e) Seguimiento y revisión.

Recomendaciones

Se propone el uso de la estructura de la investigación para nuevos estudios para el diagnóstico de la necesidad de cambios en otras industrias y procesos que sean vulnerables a riesgos financieros y no financieros, con el propósito de contribuir con propuestas metodológica que sirvan como solución a los fenómenos que afectan a los distintos sectores económicos, asimismo, promueva la visión investigativa de la carrera.

Las compañías que conforman el sector consolidador de carga deben considerar los resultados de la investigación, para que consideren los riesgos a la que están expuestas sus procesos de liquidación de carga. Además, de los factores que originan los eventos no deseados para que apliquen acciones correctivas que atenúen la probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos.

Las compañías que conforman el sector consolidador de carga deben analizar el uso de la propuesta metodológica la cual se basa en cinco etapas, como son: (a) selección de procesos a los que aplicar la gestión del riesgo operacional, (b) determinación de las herramientas para la identificación del riesgo operacional, (c) análisis y evaluación del riesgo operacional, (d) tratamiento del riesgo operacional, y (e) Seguimiento y revisión, con el propósito de que hagan frente a los riesgos financieros y no financieros que inciden en la eficiencia del proceso de liquidación de carga.

Referencias

- Álvarez, L. (2017). *Gestión por Proceso y Riesgo Operacional*. Colombia: Alfaomega Grupo Editorial S.A de C.V.
- Ansolabehere, K., Cortés, F., Martínez, L., & Zaremborg, G. (2018). *Diseños de Investigación: Metodología en Tesis de Ciencias Sociales*. México: Flacso.
- Araújo, P. (2003). *Nuevo Institucionalismo, Teoría de la Estructuración y Cambio en los Sistemas y Prácticas de Contabilidad de Gestión: Teorías y Métodos de Investigación*. España: Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad.
- Arias, F. (2016). *Metodología de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Aristeo . (2017). *Logística y Transporte en Ecuador: Una Visión Hacia el 2037*. Ecuador. Obtenido de <https://www.aristeia.com.ec/es/blog/10-log%c3%adstica-y-transporte-en-ecuador-una-visi%c3%b3n-hacia-el-2037>.
- Buenaño, D. (2018). *Logística y Operaciones del Comercio Exterior*. Ecuador: Universidad Ecotec. Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018X1_ADM527_01_122098.pdf
- Camino, Bermude, Alvarado, & Vite. (2018). *Estudios Sectoriales: Panorama de las MIPYMES y Grandes empresas en el Ecuador 2013-2017*. Ecuador: Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE) de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Carrasco, M., & Navarrete, L. (2015). *Auditoría de Control y Propuesta de Mejoramiento del Área Logística de la Empresa Veco Logistics Ecuador S.A*. Guayaquil, Ecuador: Universidad politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9999/1/UPS-GT001144.pdf>

- Casares, I. (2013). *Proceso de Gestión de Riesgos y Seguros en la Empresa*. España: CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L. Obtenido de https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/primer_libro_isabel_casares.pdf
- Cassetti , V., & Carbonell, J. (2020). *La Teoría del Cambio: Una Herramienta para la Planificación y la Evaluación Participativa en Salud Comunitaria*. Science Direct. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591>
- Celaya, R., & López, M. (2004). *¿Cómo Determinar su Riesgo Empresarial?* Colombia: Revista Escuela de Administración de Negocios. No. 52. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605206.pdf>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Estrada, U., Sepúlveda, J., Aguirres, A., & Gaces, L. (2020). *Riesgos Financieros en Pequeñas Empresas*. Colombia: Producción Científica Luz. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33183/34844>
- Estupiñan, R. (2017). *Control Interno y Fraude. Análisis de Infore COSO I, II, y III, con base en los Ciclos Transaccionales* (Tercera Edición ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fiorito, D. (2017). *Gestión de Riesgos: Como cumplir objetivos en el ambito personal y empresarial*. México: Editorial Dunke.

- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistema de Gestión de Calidad. Teoría y Práctica bajo la Norma ISO*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Granda, M. (2019). *Análisis de la Gestión de Riesgos en los Procesos Internos de la Empresa de Servicios Logísticos MTM Logístico S.A., de la ciudad de Cayambe*. Ibarra, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9791/1/IMECUICYA002-2019.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, de C.V.
- Instituto de Gestión de Riesgos. (2018). *Guía Práctica de Gestión de Riesgos en Base a ISO 31000:2018*. Londres.: Instituto de Gestión de Riesgos.
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2018). *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Lerma, H. (2017). *Metodología de Investigación. Propuesta, Anteproyectos y Proyectos* (Quinta Edición ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Melo, J. (2016). *Gestión de riesgos. Teoría y práctica en la empresa*. México: Editorial Citmatel.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones Y Pesca. (2019). *Hoja de Ruta Logística*. Ecuador. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-lanzo-la-hoja-de-ruta-logistica/>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2016). *Plan Estratégico De Movilidad 2013 – 2037*. Ecuador. Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/plan_estrategico-de-movilidad.pdf

- Montes, C., Montilla, O., & Mejía, E. (2017). *Control y Evaluación de la Gestión Organizacional*. Colombia: Alfaomega.
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral. Las Mejores Practicas en la Cadaena de Abastecimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mota, B., & Núñez, J. (2018). *Teoría y aplicaciones en la administración de riesgos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Muñoz, C. (2015). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Pearson Educación.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: Aenor Internacional.
- Pardo, J. (2018). *Configuración y Uso de Mapa de Procesos*. Colombia: Alfaomega Grupo Editorial S.A de C.V.
- Préstamo, F., Cordero, A., & Zuñiga, J. (2020). *Administración del Riesgo y Planificación Financiera como Estrategia de las PYMES del Sector Tecnológico en Costa Rica ante Pandemia del COVID-19*. Costa Rica: Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas.
- Preve, L. (2018). *Gestión de Riesgos. Un enfoque estratégico*. Colombia: Editorial Temas.
- Rodrigo, J., Martín, & Martín, J. (2014). *Transporte en Contenedor*. España: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Rodriguez, D., & Vargas, M. (2017). *Implementación de un sistema de gestión de riesgos en el servicio de transporte de carga pesada y la reducción de gastos operativos en la empresa Alexis E.I.R.L, Trujillo 2017*. Trujillo, Perú.

- Roger, P. (2014). *La Teoría del Cambio*. Florencia, Italia: Centro de Investigaciones INNOCENTI DE UNICEF. Obtenido de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Salazar, Á. (2021). *Las Operaciones de Carga Nacional e Internacional y sus Riesgos Logísticos. Estudio de caso - Empresa Movilizar Carga S.A.S.* Tunja: Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/35160/3/2021Alvarosalazar.pdf>
- Sánchez, X., & Millán, J. (2012). *Medición del Riesgo de Liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo*. Colombia: Unilibre Cali. Revista Entramado. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n1/v8n1a07.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Norma Ecuatoriana para el Buen Gobierno Corporativo*. Ecuador: Resolución No. SCVS-][NC-DNCDN-2020-0013.
- The World Bank . (2018). *Global Rankings 2018*. Obtenido de <https://Lpi.Worldbank.Org/International/Global>
- Vega, V., & Rodríguez, G. (2017). *Admisnistración de Riesgos*. Quito, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES).

Apéndice

Apéndice 1 Entrevista a Experto



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

1. ¿Qué opina sobre las prácticas de administración de riesgos aplicadas por las PYMES consolidadoras en la liquidación del proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?
2. ¿Cómo beneficia la gestión de riesgos a las PYMES consolidadoras en la liquidación en el proceso de carga en las Compañías PYMES de Guayaquil?
3. ¿Qué riesgos financieros y no financieros (operativo) afectan en la liquidación en el proceso de carga de las PYMES consolidadoras?
4. ¿Qué factores inciden que las PYMES consolidadoras no apliquen apropiados métodos de gestión de riesgos?

5. ¿Qué marco normativo deberían adoptar las PYMES consolidadoras para una apropiada gestión de riesgos, principalmente en la liquidación en el proceso de carga?

6. ¿Qué pasos son necesarios para una apropiada adopción de la gestión de riesgos

7. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una correcta supervisión de las prácticas de gestión de riesgos como en el caso de la liquidación del proceso de cargas en las compañías PYMES del subsector consolidadora de carga?

13. ¿De que manera se evalúan los riesgos en las liquidaciones del proceso de cargas?

14. ¿De qué forma se da respuesta a los riesgos en la liquidación del proceso de carga?

15. ¿Qué opina de una propuesta metodología para la mitigación de riesgos tanto para las liquidaciones del proceso de carga cómo para otros procesos?



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

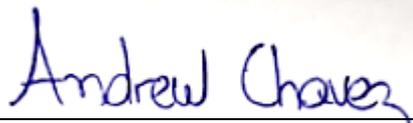
Yo, Chávez Guzmán, Andrew Javier con C.C: # 0952975720 autor del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2022

f.


Chávez Guzmán, Andrew Javier

C.C: 0952975720



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Tamayo Perea, Mario Andrés con C.C: # 0921610606 autor del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2022

f.

Tamayo Perea, Mario Andres

C.C: 0921610606



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica para mitigar riesgos en las liquidaciones del proceso de carga en las compañías PYMES de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Chávez Guzmán, Andrew Javier y Tamayo Perea, Mario Andrés		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	122
ÁREAS TEMÁTICAS:	Auditoría interna y mitigación de riesgos		
PALABRAS CLAVES:	Riesgos, Operacional, Liquidación, Carga, Transporte.		

RESUMEN: Esta propuesta metodológica para la mitigación de riesgos en la liquidación del proceso de carga, parte de diversos eventos de riesgos que se han presentado en la parte operativa. De modo que, se estableció como objetivo general el diseñar una propuesta metodológica para la mitigación de riesgos en la liquidación del proceso de carga. Se estableció un plan metodológico basado en el diseño observacional, prospectivo y transversal para la obtención de datos, además, con el apoyo de la investigación descriptiva se determinaron diversos casos de riesgos que afectan a la liquidación de carga, como: (a) financieros y (b) no financiero. Además, esta se ve afecta por factores que de no ser administrados correctamente posee un impacto significativo en el proceso de liquidación de carga. Por tanto, se propuso un esquema que permita la mitigación de riesgos financieros y no financieros en las liquidaciones del proceso de cargas, la cual consta de cinco etapas.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO AUTORES:	Teléfono: 0969370320 – 0982025639	E-mail: andrewchavezg97@gmail.com – mandrestamayoperea@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Lorena Carolina, Bernabé Argandoña	
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635	
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		