



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

**“Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: Identificación y propuesta de gestión para la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA”**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y  
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Daysi Alexandra Muñoz Ortega

TUTOR

Econ. Uriel Castillo Nazareno

Guayaquil, a los 11 días del mes de enero de 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Daysi Alexandra Muñoz Ortega, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

Guayaquil, a los 11 días del mes de enero de 2016

### DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

\_\_\_\_\_  
Econ. Uriel Castillo Nazareno, Mgs.

### REVISORES:

\_\_\_\_\_  
Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

\_\_\_\_\_  
Econ. Jack Chávez García, Mgs.

### DIRECTOR DEL PROGRAMA

\_\_\_\_\_  
Econ. María Teresa Alcívar, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Daysi Alexandra Muñoz Ortega

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado "**Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: Identificación y propuesta de gestión para la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA**", previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, 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 e investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 11 días del mes de enero del año 2016

EL AUTOR

Daysi Alexandra Muñoz Ortega



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Daysi Alexandra Muñoz Ortega

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de investigación de Maestría titulado: **"Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: Identificación y propuesta de gestión para la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 días del mes de enero del año 2016

EL AUTOR

Daysi Alexandra Muñoz Ortega



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Daysi Alexandra Muñoz Ortega

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de investigación de Maestría titulado: **“Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: Identificación y propuesta de gestión para la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 días del mes de enero del año 2016

EL AUTOR

Daysi Alexandra Muñoz Ortega

## **DEDICATORIA**

*A DIOS, por ser el centro y motor de mi existencia  
A mis amores Fabián y Fabiannita,  
Porque todo en mi vida es gracias a ustedes, y  
A mis padres por su ejemplo de superación y humildad.*

# Modelo de Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: una aplicación a la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA

## Tabla de Contenidos

CAPITULO I .....	1
1. Introducción .....	1
1.1. Problema .....	2
1.2. Justificación .....	3
1.3. Base Legal .....	5
1.3.1. Constitución del Ecuador .....	5
1.3.2. Decreto Ejecutivo 1442 .....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo General .....	6
1.4.1.1. Objetivos Específicos .....	6
1.5. Metodología – Obtención y Análisis de datos .....	8
1.5.1. Tipo de investigación .....	8
1.5.2. Identificación de las variables .....	9
CAPITULO II .....	10
2. Teoría .....	10
2.1. Conceptualización del Riesgo .....	10
2.1.1. Valor en Riesgo (VAR) .....	11
2.1.2. Riesgo Operacional .....	11
2.1.3. Riesgo Operativo .....	12
2.1.3.1. Factores de riesgo operativos .....	12
2.1.3.1.1. Procesos .....	12
2.1.3.1.2. Personas .....	13
2.1.3.1.3. Tecnología .....	14
2.1.3.1.4. Factores Externos .....	14
2.1.3.2. Eventos de riesgo operativos .....	14
2.1.4. Gestión del Riesgo .....	15
CAPITULO III .....	16
3. Conceptualización del Caso- Ormedic Cía. Ltda. ....	16
3.1.1. Empresa Ormedic Cía. Ltda. ....	16

3.1.1.1.	Estructura organizacional.....	17
3.1.1.2.	Cadena de Valor .....	18
3.1.1.3.	Análisis FODA .....	19
3.1.1.3.1.	Factores Internos.....	19
3.1.1.3.2.	Factores Externos .....	20
3.1.1.3.3.	Análisis Vectorial FODA .....	21
3.2.	Fases de la Gestión del Riesgo Operativo .....	23
3.2.1.	Metodología de identificación de riesgo.....	23
3.2.1.1.	Etapas del Proceso de Identificación del Riesgo .....	24
3.2.1.1.1.	Auto evaluación.....	25
3.2.1.2.	Levantamiento de información e interpretación de resultados del proceso de Identificación de Riesgos.....	26
3.3.	Análisis Financiero.....	26
3.3.1.	Análisis de Capital de Trabajo .....	34
3.3.1.1.	Activo Corriente .....	35
3.3.1.2.	Pasivo Corriente .....	38
3.4.	Análisis de Rentabilidad .....	41
3.4.1.	Rendimiento sobre el Patrimonio .....	41
3.4.2.	Rendimiento sobre la inversión.....	42
3.5.	Análisis Operativo.....	44
3.6.	Mapeo de Riesgos .....	53
3.6.1.	Matriz de Riesgo aplicada a la Identificación .....	53
3.6.2.	Análisis y Evaluación de Riesgos.....	57
3.6.2.1.	Alcance del Riesgo.....	57
3.6.2.2.	Valoración de los Riesgos .....	63
3.6.2.3.	Análisis de Evaluación de Riesgos y Nivel de Alcance .....	65
CAPITULO IV .....		67
4.	Plan de Acción - Propuesta.....	67
4.1.	Mitigación.....	67
4.2.	Respuesta al Riesgo .....	73
4.2.1.	Control del Riesgo .....	73
4.2.1.1.	Metodología para el Control del Riesgo.....	78
4.2.1.1.1.	Ciclo del Control de Riesgo.....	78
4.3.	Propuesta para la Gestión del Riesgo.....	79

4.3.1.	Mapeo Estratégico de Ormedic Cía. Ltda.....	79
4.3.1.1.	Estandarización de acciones para el seguimiento y control del riesgo.....	82
4.3.1.2.	Principales políticas a implementar por área.....	83
4.3.1.3.	Matriz de Plan de Acción.....	86
POLITICAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR EN EL AREA DE TALENTO HUMANO.....		87
4.4.	Flujo grama Gestión del Riesgo.....	88
CAPITULO V.....		89
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	89
5.1.	Conclusiones.....	89
1.1.	Recomendaciones.....	91

# CAPITULO I

## 1. Introducción

La gestión de riesgos en la actualidad juega un papel muy importante para las empresas que tratan de institucionalizar el manejo de los riesgos y que soportan la mejora continua de los procesos en las áreas de cada empresa. La gestión de riesgos al ser un proceso interactivo e integral complementa las decisiones planteadas y adoptadas por los directivos de las empresas, ya que al ser aplicado como un método sistemático permite identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, proceso o evento de forma tal que permite a la empresas minimizar pérdidas.

De acuerdo a la bibliografía y estudios de casos existentes, el riesgo operativo está ligado directamente a las instituciones y mercados financieros, pero su aplicación no marca una exclusividad, para que una organización cumpla sus objetivos y metas planteados, sean estos propios o adquiridos en su ejercicio, es necesario que se establezcan sistemas de identificación y control que permitan tomar decisiones oportunas para evitar o mitigar los posibles impactos negativos en las organizaciones. Blanco-Campins (2007) manifiesta que en las empresas latinoamericanas, en el marco del control interno, los riesgos son evaluados en el ámbito operativo pero sin métodos precisos.

Fracica (2009) indica que la industria del capital de riesgo es compleja y dinámica, en su trabajo expone conceptos sobre la estructura y forma de operación, hace énfasis en dar importancia tanto al mercado formal, informal o no institucional, argumentando que este último constituye la base de toda industria.

Es así que al hablar de gestión de riesgos empresariales esto significa para la empresa la implementación de metodologías y técnicas sistematizadas que permitan maximizar los resultados, minimizando los posibles perjuicios o costos

para la empresa. En este sentido podemos citar lo que plantea “La Suma de Todos” (Comunidad de Madrid, s.f.)<sup>1</sup>.

*El enfoque es de naturaleza ofensiva. La gestión del riesgo desde la perspectiva del riesgo como incertidumbre se dirige a minimizar la desviación entre los resultados que el emprendedor desea obtener y lo que realmente obtiene...*

Este enfoque nos permite vincular una perspectiva convergente del análisis del riesgo y la gestión operativa de la empresa.

Es importante mencionar también que en la actualidad existen nuevos métodos y técnicas aplicadas al manejo y gestión de riesgos empresariales, por ejemplo las técnicas de Inteligencia Artificial que de igual manera facilitan la toma de decisiones, sobre todo, cuando los procesos de análisis son más complejos (Sosa Sierra, 2007).

## **1.1. Problema**

La Empresa Ormedic Cía. Ltda. en su interés por la mejora continua en la toma de decisiones y gestión operativa de la empresa, ha mostrado interés en el desarrollo de este estudio, consciente de que en todo negocio es necesario contar con un plan que permita identificar los problemas con previsión o en su defecto mitigarlos, permitiendo así minimizar tanto la probabilidad de que ocurran sucesos negativos como la severidad de los efectos e impactos dentro de la empresa.

Para este caso se ha identificado que la problemática y lo que da pie a esta investigación es que no existe dentro de la empresa una herramienta que permita gestionar los riesgos operativos y financieros de manera correcta. Por otra parte, al existir cifras positivas en la rentabilidad y utilidad de la empresa, ha determinado que no exista la necesidad de desarrollar un programa de este tipo, sin embargo es necesario que todas las acciones que se tomen al respecto propendan a que mantenga su estabilidad y sostenibilidad en el mercado. Se ha identificado ciertos

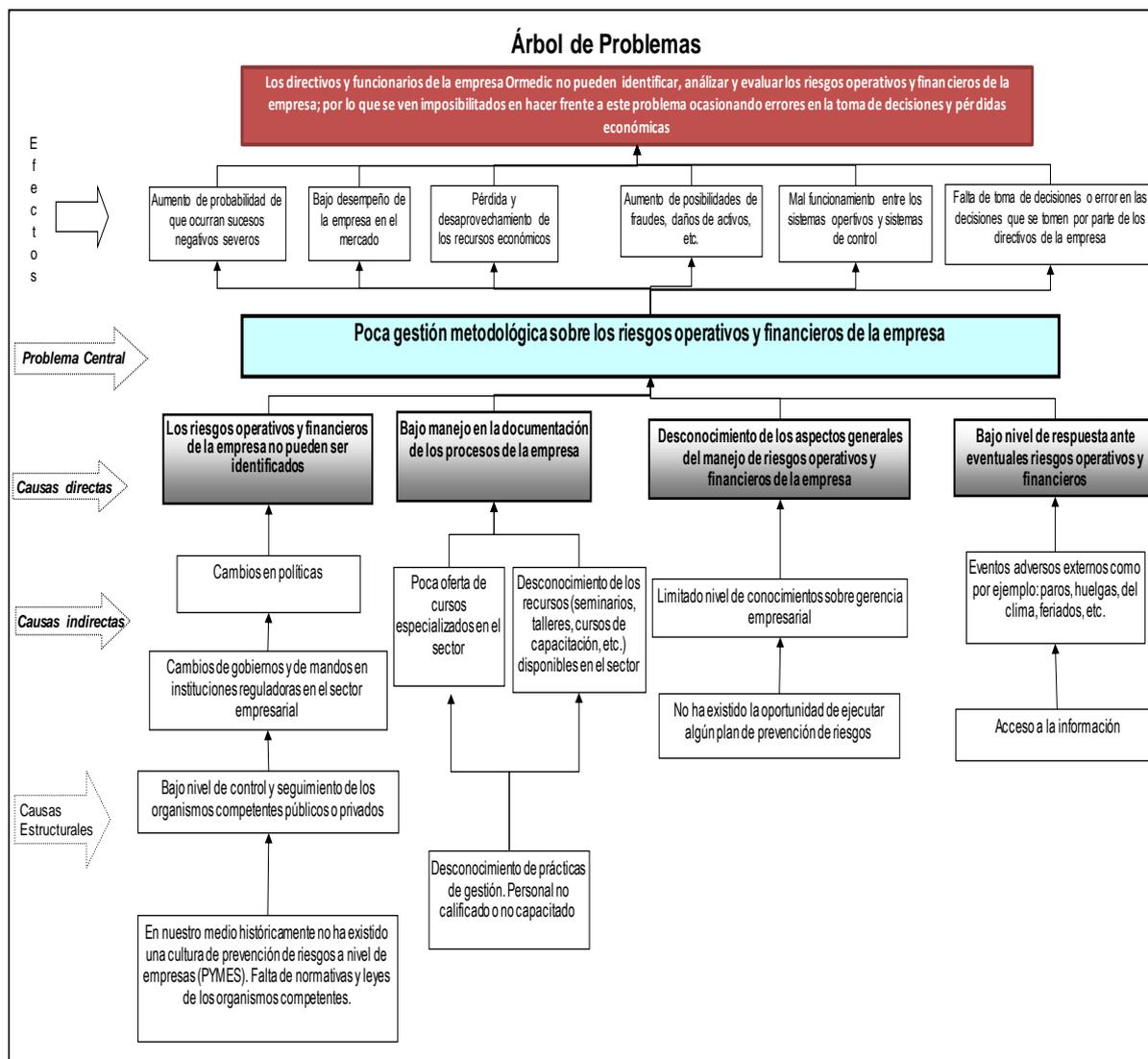
---

<sup>1</sup>[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=EMPR\\_Metodologia\\_Proc&cid=113447765274&idioma=es&p=113447762243&pagename=Emprendedores%2FEMPR\\_Metodologia\\_Proc%2FEMPR\\_AR\\_DetalleProcesoTemplate](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=EMPR_Metodologia_Proc&cid=113447765274&idioma=es&p=113447762243&pagename=Emprendedores%2FEMPR_Metodologia_Proc%2FEMPR_AR_DetalleProcesoTemplate), tomado el 21 de julio de 2015

inconvenientes que se han traducido en pérdidas para la empresa, aunque no han sido de gran impacto podrían haberse previsto con una buena gestión del riesgo.

Para definir el problema principal, sus causas y efectos se desarrolló el proceso de marco lógico, lo que dio como resultado dos árboles metodológicos que luego sirvieron para definir los objetivos de esta investigación (Figura 1 y 2).

**Figura 1.** Árbol de problemas Ormedic Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

## 1.2. Justificación

El presente caso de estudio abarca una propuesta para el diseño de una metodología para la identificación de los riesgos operativos y financieros para la gestión de la Empresa Ormedic Cía. Ltda. Será elaborado con la finalidad de

proveer a directivos y funcionarios una guía sobre el manejo, identificación, análisis y evaluación de riesgos operativos y financieros, así como también el tratamiento de los mismos a fin de que posibilite una mejora continua en el proceso de toma de decisiones que conlleve a la minimización de pérdidas y maximización de oportunidades.

La Empresa Ormedic Cía. Ltda. visualiza en la implementación de la gestión de riesgos una herramienta metodológica que le permita evaluar y administrar la problemática operacional y financiera; por lo que este documento constituirá una guía, la misma que abordará el riesgo como una posibilidad del desarrollo de situaciones que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de sus objetivos.

Para este caso de estudio, se puede determinar cómo riesgo operativo cuando se presentan las siguientes situaciones que pueden incidir en pérdidas para la organización o en incremento en los costos: a) Incumplimiento de normas y procedimientos para la ejecución de un proceso, b) Falta de documentación de procesos, c) Falta de confidencialidad de la información, y d) Fallas en los procedimientos por errores humanos. Estas cuatro situaciones principales son las que evidencian la necesidad de la realización de un estudio de este tipo que con los resultados obtenidos se espera poder contrarrestar estas eventualidades al corto, mediano y largo plazo).

Además este estudio contempla los sistemas y procedimientos para prevenir y controlar las exposiciones a riesgos inherentes a las actividades de la empresa, en los cuales se diseñaran procedimientos que serán una guía para que sus accionistas, inversionistas y funcionarios tengan el conocimiento de cómo aplicar de una manera consistente y comprensiva la gestión de riesgos.

En referencia a los conceptos anteriormente citados se determina que dentro de una organización los factores internos y externos, impactos positivos, negativos y objetivos de la entidad, son objeto de riesgo que pueden alterar los resultados esperados tanto en aspectos económicos, financieros y operativos. En la actualidad las organizaciones y sus estructuras requieren de herramientas sistematizadas que permitan a sus gestores tener el conocimiento integral de los

procesos y procedimientos en la identificación y gestión del riesgo, que permita a los directivos evaluarlos y tomar decisiones operativas o financieras tratando de obtener el menor impacto en sus objetivos.

### **1.3. Base Legal**

Dentro de la Constitución Ecuatoriana no existe una ley o reglamento específico que hable sobre el riesgo operativo en las empresas de bienes y servicios, estos términos se encuentran codificados en la Ley de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que al examinar las leyes y reglamento a nivel nacional, solamente podemos referirnos a los más generales que se analizan en los numerales a continuación expuestos:

#### **1.3.1. Constitución del Ecuador**

El Art. 389 de la Constitución del Ecuador menciona al riesgo como los efectos negativos de origen natural o antrópico que afecten a las personas, a la colectividad o a la naturaleza mediante la prevención, la mitigación, la recuperación y mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y ambientales, con el objetivo de minimizar la condición de vulnerabilidad, para esto dentro del sistema nacional descentralizado se organiza a las unidades correspondientes para la gestión del riesgo en la rectoría de los ámbitos público y privados.

Dentro de la Constitución se menciona el proceso de gestión de riesgo y las rectoría de las acciones para el mismo, pero el enfoque del riesgo esta direccionado a desastres naturales, sin embargo dentro del mismo documento queda el espacio para inferir que dentro de las funciones del Estado como ente rector de la política pública, este ejercerá y direccionará las acciones correctivas o preventivas sobre el ámbito del estudio para asegurar a la ciudadanía la incorporación de acciones de forma transversal a nivel público y privado para la planificación y gestión del riesgo en un concepto integral.

#### **1.3.2. Decreto Ejecutivo 1442**

Art. 1.- Se establece como política fiscal que, de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno, las provisiones requeridas para cubrir riesgos de

incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles siempre que se realicen hasta el porcentaje máximo del rango para constituir provisiones establecido por la junta bancaria, inclusive para ejercicios económicos anteriores.

## **1.4. Objetivos**

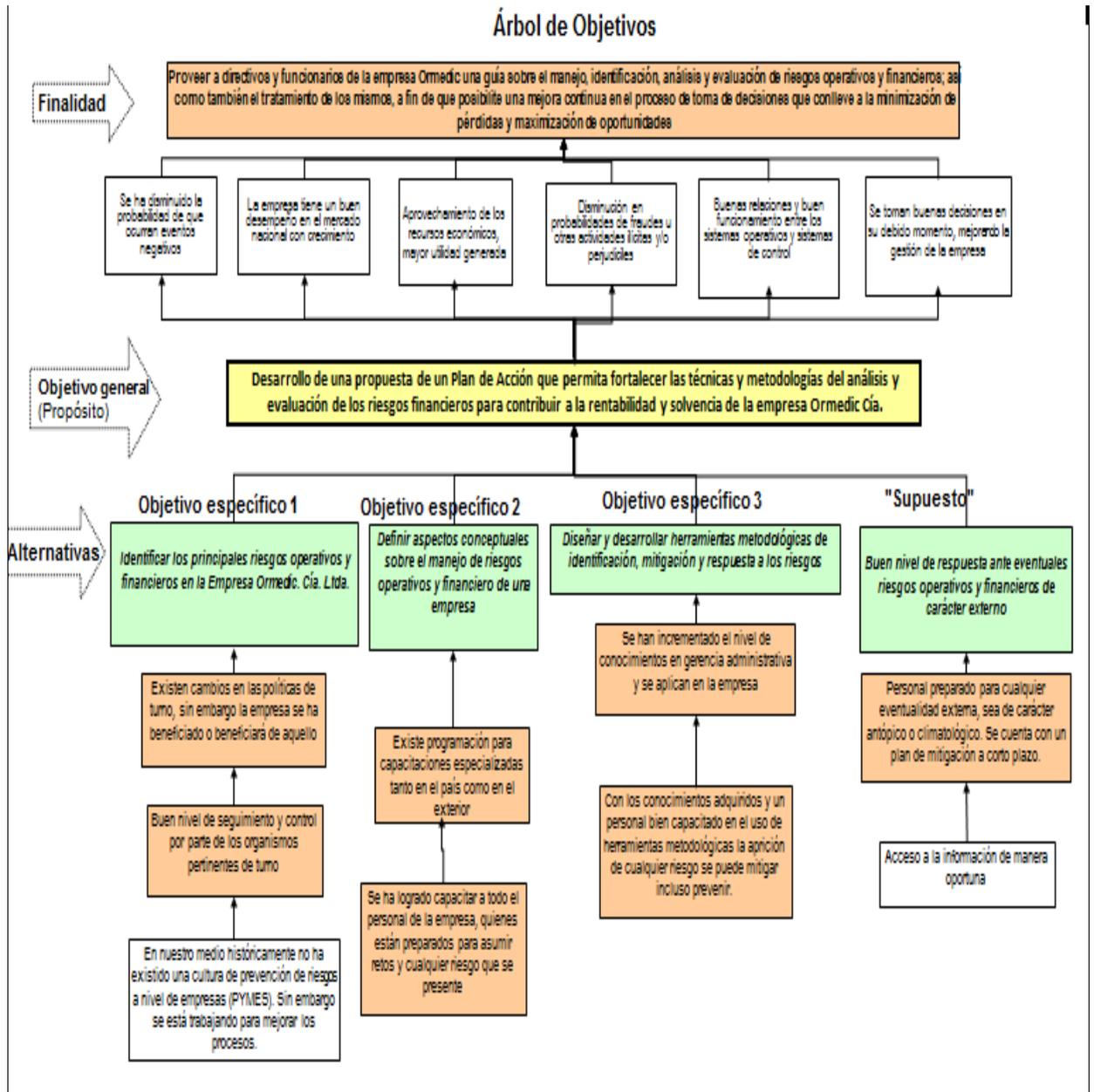
### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de un Plan de Acción que permita fortalecer las técnicas y metodologías del análisis y evaluación de los riesgos financieros para contribuir a la rentabilidad y solvencia de la empresa Ormedic Cía.

#### **1.4.1.1. Objetivos Específicos**

1. Definir aspectos conceptuales sobre el manejo de riesgos operativos y financieros de una empresa.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Ormedic Cía. Ltda. mediante el uso de herramientas que permitan el análisis de la información proporcionada.
3. Determinar el impacto y valor de los riesgos identificados de la empresa Ormedic Cía. Ltda.
4. Diseñar y desarrollar un plan de acción que permita tener una respuesta inmediata a los riesgos operativos y financieros de la empresa Ormedic. Cía. Ltda.

**Figura 2. Árbol de problemas Ormedic Cía. Ltda.**



Fuente: *Elaboración propia*

## **1.5. Metodología – Obtención y Análisis de datos**

La metodología de caso consiste en el análisis situacional real que parte de la lectura de un problema, que pretende en su contexto el entendimiento que genera un aprendizaje, en la actualidad este proceso se desarrolla a nivel de las ciencias sociales con la finalidad de comprender la información a partir de la situación práctica en la que se desarrollan los conceptos, procesos y funciones para diagnosticar y comprender la situación específica de forma narrativa, analítica y multidimensional con la finalidad de convertir los objetivos deseados en acciones que generen una reacción proactiva y preventiva ante las debilidades o amenazas determinadas.

Al ser un estudio de caso que tiene como finalidad definir una metodología de identificación de riesgos operativos y financieros que permita gestionar los riesgos identificados para controlarlos o mitigarlos y que coadyuven en la toma de decisiones de una forma técnica de los impactos que traerán a la empresa Ormedic Cía. Ltda. ,se requerirá el análisis de la información que será proporcionada por la empresa y para el desarrollo el estudio se realizará un levantamiento de la información a través de instrumentos como entrevistas informales para determinar la situación de la empresa y a través de encuestas dirigidas a los gerentes y jefes de cada área.

Para el desarrollo del presente estudio es necesario establecer los antecedentes de la empresa, estructura organizacional, determinación de actividades y competencias de cada área, además de la planeación estratégica entre estos la revisión de la visión, misión, y los principales objetivos de la empresa para poder realizar y desarrollar el proceso de administración de riesgos, el mismo consistirá de cuatro etapas: la identificación, análisis y evaluación, respuesta y control, implementación de políticas/asignación de responsabilidades y su seguimiento.

### **1.5.1. Tipo de investigación**

Este estudio al ser de índole social utiliza dos tipos de investigación:

Investigación Descriptiva: que se utilizó para analizar el problema midiendo los conceptos y variables que lo producen con la mayor precisión posible; y la

Investigación Explicativa: que busca establecer las causas de los eventos o actitudes sociales (Álvarez, 2000).

Se utilizó la técnica de encuesta, instrumento de recopilación de datos que permite recoger o recolectar información así como obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Casas Anguita et al. 2003).

### **1.5.2. Identificación de las variables**

Se identificaron las clases de medidas que se van a estudiar, es decir las características o variable a investigar, en este caso al tratarse de una investigación no experimental, las variables se canalizan como cualitativas y cuantitativas (Álvarez, 2000). Estas condiciones se analizan desde un punto de vista descriptivo.

Las principales variables que intervienen en este estudio son las siguientes:

- Valoración de riesgos
- Análisis financiero (Balances)
- Valoración de Impactos
- Factores internos (estructura de la organización, las actividades y naturaleza del negocio, calidad del servicio, personal, cultura organizacional, manejo del control interno, políticas para cuentas por cobrar e inventarios, protocolos de seguridad en quirófanos)
- Factores externos (cambios de política pública, avances tecnológicos, cambios en políticas financieras y de mercado).

## CAPITULO II

### 2. Teoría

#### 2.1. Conceptualización del Riesgo

A partir de la concientización del riesgo como fuente de información para el desarrollo no solamente humano, tecnológico, etc., sino dentro del entorno integral de participación en la sociedad, ha conllevado que la visualización de esta definición pase a ser según Echemendía (2011) un "concepto dinámico y multifacético con ramificaciones científicas, económicas, sociales y políticas"; tal como se indica en el Lecciones Aprendidas de la Gestión del Riesgo en Procesos de Planificación e Inversión para el Desarrollo <sup>2</sup>, el marco de esta conceptualización integra a los diferentes sectores y actores de la sociedad, en el cual su investigación y aplicación como herramienta metodológica de medición, identificación, valoración control y mitigación llegue a ser hoy un pilar de las decisiones en ámbito general e integral.

Otro concepto o apreciación sobre el riesgo según Hogarth (2002) indica que:

*El riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad de la pérdida potencial mayor será el riesgo*

Es así que las decisiones cotidianas tomadas con el simple análisis del costo-beneficio estarían determinando empíricamente los riesgos, aceptando implícitamente los resultados que esto conlleva y los efectos a los que estaría sometido.

Dentro del contexto de las finanzas y considerando la perspectiva de los acuerdos de Basilea II, todo riesgo financiero puede clasificarse en una de tres categorías: riesgo de mercado, riesgo crediticio o riesgo operacional, para efectos de esta investigación esta última categoría según el Comité de Supervisión Bancaria de

---

<sup>2</sup> Tomado de Tomado de [http://www.unisdr.org/files/18953\\_leccionesderiesgovf911.pdf](http://www.unisdr.org/files/18953_leccionesderiesgovf911.pdf), el 27 de julio de 2015.

Basilea, sobre Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital, *“El riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”*

### **2.1.1. Valor en Riesgo (VAR)**

Basados en el concepto del riesgo como una probabilidad de ocurrencia de algún evento que afecte al desempeño normal de la empresa ocasionando pérdidas económicas, el Valor de Riesgo es una metodología que permite cuantificar la pérdida máxima dependiendo de la posición, intervalos del factor del riesgo, es decir que es la cuantía máxima de dinero que puede perderse debido a los riesgos identificados y no procesados.

La perspectiva de organización que nos interesa desarrollar en esta empresa tiene que mantener la lógica del VAR. Una estructura empresarial que este permanentemente consciente de cual, de lo generado, es el valor que se encuentra en riesgo y buscar por todas las vías posibles de cubrirlo para disminuir sus efectos en los rendimientos.

### **2.1.2. Riesgo Operacional**

Dentro del ámbito del concepto del riesgo operacional, determinado como un evento o contratiempo que afecte al normal desempeño de las actividades de una organización. la clasificación del riesgo operacional está compuesto de ocho líneas de negocio (finanzas corporativas, negociación y ventas, banca minorista, banca comercial, liquidación y pagos, servicios de agencia, administración de activos e intermediación minorista) y siete categorías de riesgo operacional que potencialmente impactan negativamente a cada una de esas líneas (fraude interno, fraude externo, daños en activos físicos, prácticas de los empleados, prácticas del negocio, interrupción del negocio, gestión del proceso). El riesgo operacional no es un riesgo reciente, de hecho ha sido uno de los primeros riesgos por el que se preocupaban los banqueros (Rodríguez y Corbetta, 2007).

### 2.1.3. Riesgo Operativo

En concordancia a este concepto el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II (BIS) (2001) define al riesgo operativo como *“el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación”*, dentro de este contexto el riesgo operativo está constituido por factores endógenos y exógenos que por falta de previsión y aplicación de políticas, conceptos y procesos puede ocasionar dentro de las empresas pérdidas a niveles monetarios.

De acuerdo con Núñez y Chávez (2006), en su artículo Riesgo operativo plantea: *“esquema de gestión y modelado del riesgo”*, en el cual dentro del riesgo operativo se pueden determinar características generales e identificables:

- Es antiguo y está presente en cualquier clase de negocio.
- Es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas.
- Es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan.
- Las grandes pérdidas que ha ocasionado en varias empresas, muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo.

#### 2.1.3.1. Factores de riesgo operativos

Los factores de riesgo operativos están considerados como *“la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos.”*<sup>3</sup>

##### 2.1.3.1.1. Procesos

Son actividades establecidas, estandarizadas y definidas mediante políticas internas y reguladas, que permiten a una organización determinar el inicio y final en la transformación de un bien o servicio hacia el cliente final propendiendo a la

---

<sup>3</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Resolución No JB-2005 -834, Libro I, Título X, Capítulo V. Quito. 2005, p.249

optimización de los recursos y aseguramiento de calidad, según la Superintendencia de Bancos y Seguros los procesos deberán ser diseñados por cada organización y de acuerdo a sus necesidades agrupando los mismos por gobernantes, operativos, habilitantes y de apoyo y determinando estrategias para el diseño, control y evaluación de los mismos. Según la ISO (2003) se pueden identificar cuatro tipos de procesos:

- *Procesos para la gestión de una organización.* Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- *Procesos para la gestión de recursos.* Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- *Procesos de realización.* Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- *Procesos de medición, análisis y mejora.* Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización

#### **2.1.3.1.2. Personas**

Para el efecto de este proyecto este factor está relacionado al aspecto humano de una organización; su enfoque y análisis está determinado por características específicas como negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, especificaciones incompletas en el alcance de la contratación del personal, falta de capacitación al personal, ambiente laboral desfavorable y todos aquellos elementos que inciden o influyen en el desempeño óptimo y eficaz del recurso humano y que son sensibles a provocar un nivel de riesgo en las operaciones de la organización.

#### **2.1.3.1.3. Tecnología**

Posibilidad de pérdidas derivadas del uso inadecuado de sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la empresa al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

#### **2.1.3.1.4. Factores Externos**

Los factores externos están dados por la posibilidad de ocurrencia de pérdidas derivadas de hechos o acontecimientos ajenos al control, políticas o intervención de la organización y que estos afecten de manera directa a los procesos, políticas, recurso humanos y resultados esperados. Así también se considera dentro de factores externos los cambios de políticas y servicios públicos, casos fortuitos como desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios dados por terceros que afecten a la operatividad de los procesos establecidos. Mejía-Quijano (2006) indica también que la globalización de la economía entre otros factores involucrados sugiere la necesidad de contar con acciones internas que garanticen mayor seguridad y mejor cuidado en la gestión de los recursos, con el objetivo de prevenir riesgos, ejecutar acciones para ajustarlas a los cambios y evitar desviaciones en el logro de sus resultados.

#### **2.1.3.2. Eventos de riesgo operativos**

Un evento de riesgo operativo es la probabilidad del hecho de ocurrencia y que este genere pérdida financiera en la organización, tomando como referencia la publicación de Basilea II en la clasificación de los factores de riesgo operativos se consideran los siguientes: fraude interno, fraude externo, prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo, prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, daños a los activos físicos, interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información y deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros, que si bien están aplicados a las empresas financieras, estos parámetros pueden ser adaptados en a las organizaciones de bienes y servicios.

#### 2.1.4. Gestión del Riesgo

La Gestión de riesgos es una herramienta que permite tomar decisiones en base al conocimiento para la identificación de procesos y procedimientos que contribuyan al mejoramiento continuo y al alcance de los objetivos organizacionales, por lo que gestionar los riesgos eficientemente considerando al control interno el instrumento fundamental para la mitigación y control de los mismos coadyuvan a la eficiencia y eficacia operacional y financiera de la organización.

Es así que gestionar el riesgo operativo o financiero dentro de una organización implica a más del conocimiento integral de las líneas o sus impactos, de un proceso interactivo en el que incluye procesos y procedimientos que permitan a los gestores una mejora continua en la toma de decisiones. Para Arce (2005)

*La administración de riesgos es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.*

## **CAPITULO III**

### **3. Conceptualización del Caso- Ormedic Cía. Ltda.**

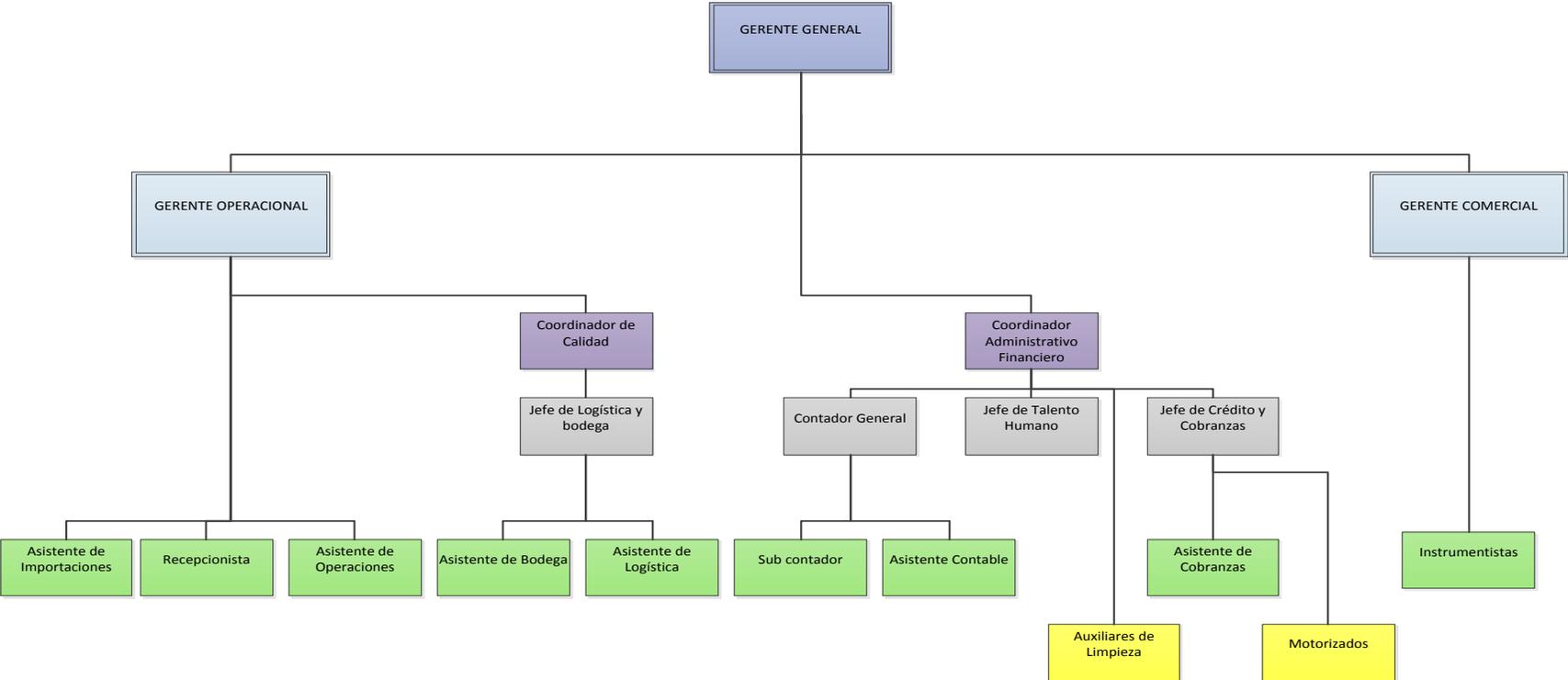
#### **3.1.1. Empresa Ormedic Cía. Ltda.**

La empresa fue constituida mediante Notaría Pública en la ciudad de Quito el 31 de enero de 2005, bajo el nombre de Ortopedia Médica Ormedic Compañía Limitada, con domicilio principal en Quito Provincia de Pichincha, el objeto social de la empresa es la comercialización de bienes y servicios relacionados con la ortopedia, implantes y equipos médicos, ventas al por mayor y menor, además de importar y exportar, exhibir y comercializar bienes muebles relacionados a la medicina general, transferencia de tecnología, asistencia técnica de asesoramiento y transferencia de conocimiento.

Ormedic Cía. Ltda. es una empresa familiar, cuyo giro de negocio son las ventas, distribución y asesoramiento de materiales ortopédicos; la empresa brinda el soporte técnico necesario para la instrumentación en la instalación de herramientas ortopédicas en los principales centros de salud públicos y privados a nivel nacional.

3.1.1.1. Estructura organizacional

Figura 3. Estructura Organizacional Ormedic Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

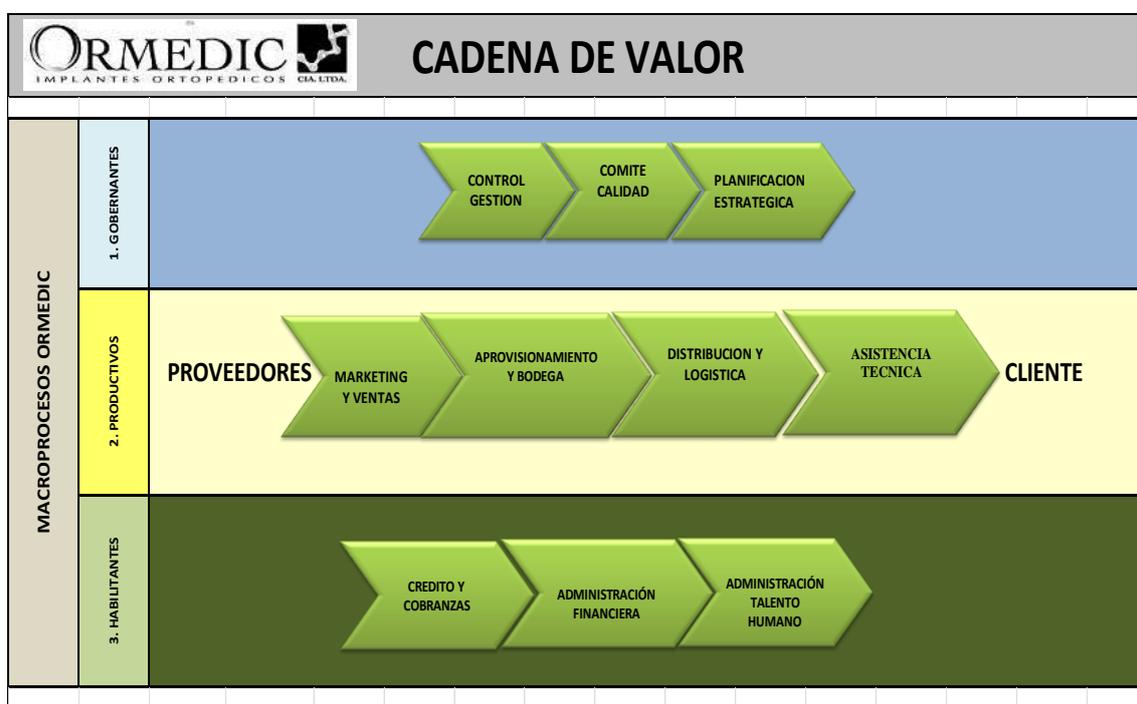
### 3.1.1.2. Cadena de Valor

La definición según Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) sobre la de Cadena de Valor o Cadena de Valor Empresarial es que esta es:

*Esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.*

Es decir que es el modo en que las empresas estructuran sus actividades, en las que se determina el alcance de sus acciones encaminadas a que en cada una de estas se agregue valor al cliente interno y externo. En la Empresa Ormedic Cía. Ltda. está desarrollada de la siguiente manera.

**Figura 4.** Cadena de Valor Ormedic Cía. Ltda.



**Fuente:** Ormedic Cía. Ltda.

### 3.1.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta para determinar la situacionalidad de la empresa en cuantos a los factores internos y externos que influyen de manera directa al cumplimiento de sus objetivos, aparte de determinar su incidencia en el normal desarrollo de sus actividades. Se realizó el análisis situacional de la Empresa Ormedic, determinando conjuntamente con sus autoridades los principales factores internos y externos.

#### 3.1.1.3.1. Factores Internos

**Tabla 1.** Factores Internos – Análisis FODA

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>V. PONDERADO</b>
Personal Capacitado	0,07	3	0,21
Bajos Costo de Distribución	0,12	4	0,48
Acompañamiento en instrumentación	0,10	4	0,40
Clima laboral	0,02	3	0,06
Infraestructura óptima	0,01	3	0,03
Maquinarias y equipos	0,10	4	0,40
Imagen Corporativa	0,04	3	0,12
Diversificación de Mercados	0,08	3	0,24
Prestaciones y servicios a empleados	0,02	3	0,06
Posicionamiento en el mercado	0,06	3	0,18
			<b>2,18</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>V. PONDERADO</b>
Alta Rotación de Personal	0,04	2	0,08
Políticas de control previo	0,06	2	0,12
Control de inventarios	0,05	2	0,10
Gestión de cobranzas	0,11	1	0,11
Mantenimiento a equipos y sistemas	0,07	2	0,14
Seguridad en la información	0,05	1	0,05
			<b>0,60</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>2,78</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Para la elaboración de la matriz de análisis de los factores internos, se procedió a realizar la valoración de cada uno de los aquellos que componen las fortalezas y las debilidades de la empresa; para la metodología del cálculo se determina que para la valoración de cada uno estos van del 0 al 1, cuya sumatoria debe ser 1 para posterior clasificarla de acuerdo a su importancia. Para las fortalezas se consideró la clasificación entre 3 y 4 en donde la primera corresponde a una menor fortaleza y la segunda a una alta fortaleza; para a clasificación de las debilidades se lo realizó en la consideración de entre 1 y 2 en donde 1 corresponde a una debilidad importante y 2 debilidad menor.

Para la evaluación del resultado obtenido es esta primera fase se puede determinar que las oportunidades son más fuertes que las debilidades de la empresa y se considera que tiene una fuerte posición.

### 3.1.1.3.2. Factores Externos

**Tabla 2.** Factores Externos – Análisis FODA

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>V. PONDERADO</b>
Baja competencia	0,18	4	0,72
Nuevas tecnologías	0,10	3	0,30
Diversificación de proveedores	0,09	3	0,27
Distribuidor al por mayor	0,10	3	0,30
			<b>1,59</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>V. PONDERADO</b>
Escenario Político	0,20	2	0,40
Falta de Liquidez	0,10	1	0,10
Apertura de nuevos mercados	0,09	2	0,18
Información filtrada	0,07	1	0,07
Relaciones Laborales	0,07	1	0,07
			<b>0,82</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>2,41</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

De acuerdo al resultado obtenido en el proceso de identificación y valoración de los factores externos, el promedio de esta es de 2.41 lo que ubica a la Empresa Ormedic en

un valor menor al promedio de 2.5; por lo que se puede concluir que las condiciones actuales del entorno de la empresa presentan un equilibrio entre amenazas y oportunidades.

### 3.1.1.3.3. Análisis Vectorial FODA

**Tabla 3.** Factores Internos – Análisis Vectorial FODA

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Puntuación</b>
Personal Capacitado	8
Bajos Costo de Distribución	6
Acompañamiento en instrumentación	7
Clima laboral	5
Infraestructura óptima	8
Maquinarias y equipos	9
Imagen Corporativa	6
Diversificación de Mercados	4
Prestaciones y servicios a empleados	3
Posicionamiento en el mercado	6
<b>Total</b>	<b>62</b>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Puntuación</b>
Alta Rotación de Personal	6
Políticas de control previo	8
Control de inventarios	9
Gestión de cobranzas	9
Mantenimiento a equipos y sistemas	7
Seguridad en la información	8
<b>Total</b>	<b>47</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 4.** Factores Externos – Análisis Vectorial FODA

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Puntuación</b>
Baja competencia	8
Nuevas tecnologías	9
Diversificación de proveedores	9
Distribuidor al por mayor	8
<b>Total</b>	<b>34</b>

<b>AMENAZAS</b>	<b>Puntuación</b>
Escenario Político	7
Falta de Liquidez	9
Apertura de nuevos mercados	5
Información filtrada	6
Relaciones Laborales	4
<b>Total</b>	<b>31</b>

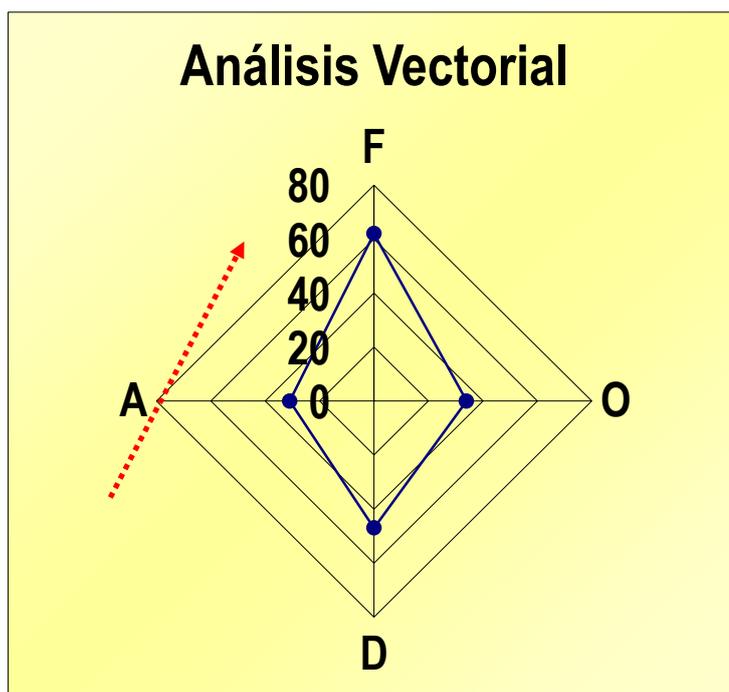
Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 5.** Resumen Total Factores – Análisis Vectorial FODA

<b>RESUMEN TOTAL FACTORES</b>	<b>Puntuación</b>
FORTALEZAS	62
DEBILIDADES	47
OPORTUNIDADES	34
AMENAZAS	31

Fuente: *Elaboración propia*

El análisis vectorial de los factores del FODA de la Empresa Ormedic Cía. Ltda. se realizará la mediante la operación en factores internos las oportunidades menos las amenazas y en factores externos la diferencia entre fortalezas y las debilidades



**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.2. Fases de la Gestión del Riesgo Operativo

Dentro de la gestión del Riesgo Operativo la empresa deberá establecer estrategias y políticas las cuales deben aplicarse en cada una de las etapas del riesgo operativo: identificación, medición, control, monitoreo y mitigación del riesgo operativo. Las estrategias y políticas deberán ser integrales a fin de determinar en ellas los responsables de la identificación y gestión del riesgo operativo, desarrollando e implementado metodologías aplicadas a las características operativas, de giro de negocio, tamaño, naturaleza y la complejidad de las operaciones.

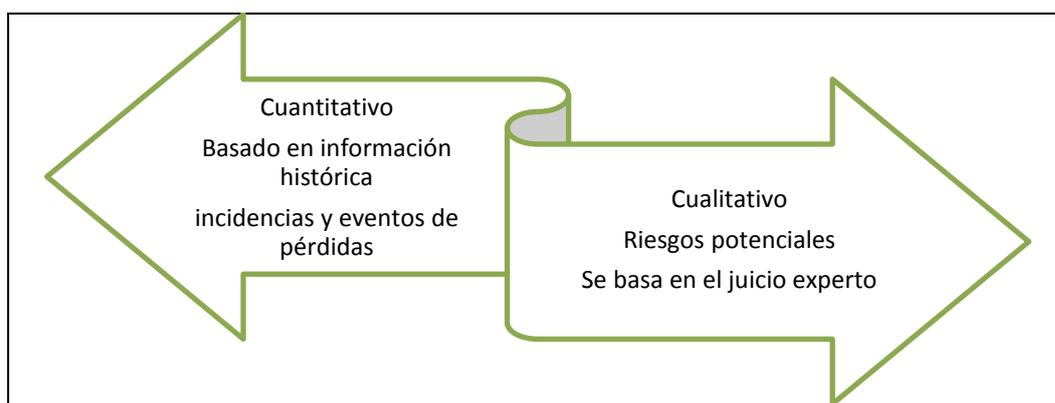
#### 3.2.1. Metodología de identificación de riesgo

El objetivo de la identificación del riesgo es definir o determinar mediante un análisis las causas y efectos que generan pérdidas o el incumplimiento de los objetivos planteados en la empresa. Para la identificación de los riesgos en la empresa Ormedic Cía. Ltda. se debe desarrollar una metodología que permita identificar los factores internos como son la estructura de la organización, las actividades y naturaleza del negocio, calidad del servicio, personal, cultura organizacional, manejo del control

interno, políticas para cuentas por cobrar e inventarios, protocolos de seguridad en quirófanos; entre los principales y dentro de los factores externos los cambios de política pública, avances tecnológicos, cambios en políticas financieras y de mercado y otros que pueden afectar al alcance de los objetivos planteados por la empresa, indica el Comité de supervisión bancaria de Basilea en su documento consultivo del 2011.

Para esto se realizará entrevistas y cuestionarios al gerente general, gerente operativo y gerente financiero de la empresa y la participación de jefes de área y colaboradores en las diferentes áreas del proceso de servicios, con los cuales se podrá determinar de acuerdo a su conocimiento técnico y situacional de la empresa, los posibles riesgos inherentes que afectan hoy por hoy a la empresa, estos datos podrán ser cualitativos o cuantitativos.

**Figura 5.** Clases de Riesgos Operativos

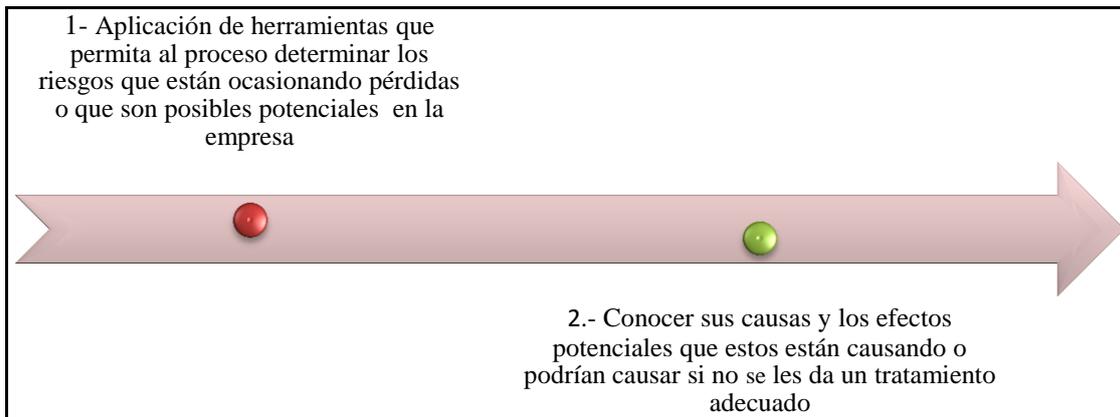


**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.2.1.1. Etapas del Proceso de Identificación del Riesgo

Para la identificación de los riesgos se puede aplicar diferentes herramientas que permitan desarrollar el proceso para determinar los que actualmente están ocasionando pérdidas, o los potenciales que pueden afectar la estabilidad de la empresa en el mercado, la eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos y metas propuestas; determinados estos se podrá conocer sus causas y los efectos que estos están o podrían causar si no se mitigan o dan un tratamiento técnico adecuado.

**Figura 6.** Etapas para la identificación del riesgo.



**Fuente:** *Elaboración propia*

Para desarrollar la metodología de identificación en el caso puntual de la Empresa Ormedic Cía. Ltda., dentro del análisis y técnicas que se implementan en el presente caso se realizó una lista de todos los acontecimientos que pueden tener un impacto en la empresa, este listado se lo aplicó la auto-evaluación o evaluación de riesgo y el análisis situacional de la empresa.

#### **3.2.1.1.1. Auto evaluación**

Esta metodología es un conjunto de herramientas aplicadas mediante encuestas y entrevistas realizadas a miembros y colaboradores estratégicos de la empresa, para esto se realizó un listado de preguntas para determinar mediante su aplicación en cuestionarios y entrevistas los riesgos actuales o los potenciales.

- **Encuestas internas:** Se aplicó esta herramienta a los Gerentes y jefes de área para poder determinar los principales riesgos operativos y financieros en la empresa.
- **Reuniones:** Mediante la aplicación de este instrumento aplicado a las Gerencias, jefes de área y personal estratégico de la empresa con el objetivo de levantar procesos e identificar riesgos en cada actividad.

### **3.2.1.2. Levantamiento de información e interpretación de resultados del proceso de Identificación de Riesgos**

Para iniciar con el proceso de identificación de riesgos (incidencias o eventos internos y externos) que hayan afectado a la rentabilidad de la empresa o en el alcance de los objetivos de la misma, se aplicaron sobre los principales eventos de riesgos operativos y financieros, reconocidos en las buenas prácticas para la gestión y supervisión de riesgo operativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, las cuales serán distribuidas de la siguiente forma: factores internos, factores externo, relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo, prácticas con los clientes, productos y negocios, daños a activos materiales, alteraciones en las actividades y fallos en los sistemas, ejecución, entrega y procesamiento.

Dentro de estos existen requerimientos necesarios para la aplicación de metodologías para la identificación como por ejemplo, la participación y compromiso activo de la alta directiva de la empresa, políticas o líneas de procesos de los cuales se pueda identificar o medir actividades que están generando riesgos operativos, estos requisitos cualitativos, se basan en generar la necesidad de contar con una unidad independiente de gestión de riesgo dentro de la empresa y que el modelo interno de medición de riesgo operacional esté integrado con los demás procesos de gestión de riesgos de la entidad. Por último los requisitos cuantitativos, básicamente se debe demostrar que el método utilizado identifica los eventos situados en las colas de la distribución de probabilidad y que generan pérdidas (Nieto Giménez-Montesinos, s.f.).

### **3.3. Análisis Financiero**

Para la determinación de los riesgos financieros se realizó un análisis a los Balances reportados en los periodos 2012, 2013 y 2014 de la empresa Ormedic Cía. Ltda., con la finalidad de determinar los principales ratios financieros que serán base para la medición de su comportamiento en el periodo estudiado y poder así identificar los principales eventos que causaría o reflejaría impactos negativos traducidos en riesgo financieros, tanto para el alcance de los objetivos empresariales como su rentabilidad, Este análisis será la base para determinar la situacionalidad financiera de la empresa (Tablas 6-13).

**Tabla 6.** Datos históricos –Estado de Pérdidas y Ganancias

Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012 - 2014

<b>ORMEDIC CIA. LTDA</b>				
<b>DATOS HISTORICOS PERIODO 2012- 2014</b>				
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Análisis</b>
VENTAS BRUTAS	6.288.087,19	7.068.243,89	7.703.271,89	— █ █
Devolución en Ventas	533.260,90	774.680,00	634.516,65	— █ █
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>5.754.826,29</b>	<b>6.293.563,89</b>	<b>7.068.755,24</b>	— █ █
Costo de Ventas	3.943.503,54	3.893.071,08	3.111.035,52	█ █ —
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.811.322,75</b>	<b>2.400.492,81</b>	<b>3.957.719,72</b>	— █ █
Gastos de Administración	319.089,62	431.357,57	878.451,17	— █ █
Gastos de Ventas	350.000,00	675.840,00	1.294.772,15	— █ █
Depreciación y Amortizaciones	169.956,66	128.955,16	191.057,44	█ — █
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>972.276,47</b>	<b>1.164.340,08</b>	<b>1.593.438,96</b>	— █ █
Gastos Financieros	352,72	30.145,81	41.299,53	— █ █
Otros Ingresos	290.438,05	250.088,48	414.034,73	— █ █
Otros Egresos				
Corrección Monetaria				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>1.262.361,80</b>	<b>1.384.282,75</b>	<b>1.966.174,16</b>	— █ █
Provisión de Impuestos	0,00	0,00	0,00	
<b>UTILIDAD NETA FINAL</b>	<b>1.262.361,80</b>	<b>1.384.282,75</b>	<b>1.966.174,16</b>	— █ █

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Tabla 7. Balance general**  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012 - 2014

<b>ORMEDIC CIA. LTDA</b>				
<b>DATOS HISTORICOS PERIODO 2012- 2014</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>Análisis</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Caja y Bancos	714.879,41	350.574,98	196.786,25	■ — —
Inversiones Temporales	0,00	0,00	0,00	— — —
Ctas por Cobrar Clientes	2.582.925,44	3.911.726,63	4.867.707,18	— ■ ■
Otros Deudores	0,00	217.840,84	54.075,17	— ■ —
Provisión Ctas.por Cobrar Clientes	-102.283,13	-228.360,17	-258.038,92	— ■ ■
Inventarios	1.492.811,19	1.681.718,53	2.124.157,93	— ■ ■
Pagos por anticipado	0,00	0,00	70.625,91	— — ■
Otros activos corrientes	0,00	0,00	0,00	— — —
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4.688.332,91</b>	<b>5.933.500,81</b>	<b>7.055.313,52</b>	— ■ ■
Terrenos	32.490,30	42.309,84	42.309,84	— ■ ■
Edificaciones	403.043,33	435.533,63	436.169,42	— ■ ■
Maquinaria y Equipo	630.104,73	1.369.066,65	1.843.235,38	— ■ ■
Muebles y Enseres	90.975,57	69.852,73	69.852,73	■ — —
Vehículos	193.572,39	244.340,57	42.309,84	■ ■ —
(Depreciación Acumulada)	-169.956,66	-270.437,42	-450.364,86	— ■ ■
Otros activos fijos	0,00	0,00	0,00	— — —
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>1.180.229,66</b>	<b>1.890.666,00</b>	<b>1.983.512,35</b>	— ■ ■
Inversiones Permanentes	0,00	0,00	0,00	— — —
Diferidos	59.091,44	0,00	0,00	■ — —
Cuentas Por Cobrar Largo Plazo	74.375,37	122.040,12	444.198,41	— — ■
Otros Activos Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	— — —
Valorizaciones	0,00	0,00	0,00	— — —
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>133.466,81</b>	<b>122.040,12</b>	<b>444.198,41</b>	— — ■
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>6.002.029,38</b>	<b>7.946.206,93</b>	<b>9.483.024,28</b>	— ■ ■
<b>PASIVOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
Obligaciones Financieras	61.071,67	0,00	0,00	■ — —
Proveedores	1.450.353,70	1.670.483,34	1.300.473,70	— ■ —
Impuestos por Pagar	71.735,12	38.874,77	26.294,80	■ — —
Obligaciones Laborales Vigentes	245.601,35	251.145,44	435.812,68	— ■ ■
Provisiones	25.274,85	39.262,28	48.492,81	— ■ ■
Otros Pasivos Corrientes	0,00	540,00	0,00	— ■ —
Acreedores	0,00	0,00	0,00	— — —
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.854.036,69</b>	<b>2.000.305,83</b>	<b>1.811.073,99</b>	— ■ —
Obligaciones Financieras Largo Plazo	1.413.756,61	2.015.283,46	1.932.906,13	— ■ ■
Provisiones	13.970,95	29.522,03	15.876,76	— ■ —
Cuentas Por Pagar Socios	0,00	0,00	266.311,81	— — ■
Otros Pasivos Largo Plazo	32.330,08	32.330,08	32.330,08	■ ■ ■
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1.460.057,64</b>	<b>2.077.135,57</b>	<b>2.247.424,78</b>	— ■ ■
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.314.094,33</b>	<b>4.077.441,40</b>	<b>4.058.498,77</b>	— ■ ■
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
Capital Social	974.949,00	974.949,00	2.374.949,00	— — ■
Reserva Legal y Otras	101.209,91	101.652,90	159.990,84	— — ■
Revalorización Patrimonio	0,00	0,00	0,00	— — —
Utilidades Retenidas	349.414,34	1.406.357,46	923.411,51	— ■ ■
Utilidad Ejercicio	1.262.361,80	1.384.282,75	1.966.174,16	— — ■
Superavit de valorizaciones				— — —
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.687.935,05</b>	<b>3.867.242,11</b>	<b>5.424.525,51</b>	— ■ ■
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>6.002.029,38</b>	<b>7.944.683,51</b>	<b>9.483.024,28</b>	— ■ ■

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Tabla 8.** Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012-2014

<b>ANALISIS VERTICAL</b>			
<b>ESTADO DE GANANCIAS &amp; PERDIDAS</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>
VENTAS BRUTAS	109%	112%	109%
Devolución en Ventas	9%	12%	9%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Costo de Ventas	69%	62%	44%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>31%</b>	<b>38%</b>	<b>56%</b>
Gastos de Administración	6%	7%	12%
Gastos de Ventas	6%	11%	18%
Depreciación y Amortizaciones	3%	2%	3%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>
Gastos Financieros	0%	0%	1%
Otros Ingresos	5%	4%	6%
Otros Egresos	0%	0%	0%
Corrección Monetaria	0%	0%	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>28%</b>
Provisión de Impuestos	0%	0%	0%
<b>UTILIDAD NETA FINAL</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>28%</b>

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Tabla 9.** Análisis vertical del Balance General

Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012-2014

<b>ANALISIS VERTICAL</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>	
	<b>Con respecto al Total</b>	<b>Con respecto al grupo</b>	<b>Con respecto al Total</b>	<b>Con respecto al grupo</b>	<b>Con respecto al Total</b>	<b>Con respecto al grupo</b>
<b>ACTIVOS</b>						
Caja y Bancos	12%	15%	4%	6%	2%	3%
Inversiones Temporales	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ctas. por Cobrar Clientes	43%	55%	49%	66%	51%	69%
Otros Deudores (Provisión Ctas. por Cobrar Clientes)	0%	0%	3%	4%	1%	1%
Inventarios	-2%	-2%	-3%	-4%	-3%	-4%
Pagos por anticipado	25%	32%	21%	28%	22%	30%
Otros activos corrientes	0%	0%	0%	0%	1%	1%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	78%	100%	75%	100%	74%	100%
Terrenos	1%	3%	1%	2%	0%	2%
Edificaciones	7%	34%	5%	23%	5%	22%
Maquinaria y Equipo	10%	53%	17%	72%	19%	93%
Muebles y Enseres	2%	8%	1%	4%	1%	4%
Vehículos (Depreciación Acumulada)	3%	16%	3%	13%	0%	2%
Otros activos fijos	3%	14%	3%	14%	5%	23%
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	20%	100%	24%	100%	21%	100%
Inversiones Permanentes	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Diferidos	1%	44%	2%	100%	0%	0%
Cuentas Por Cobrar Largo Plazo	1%	56%	2%	100%	5%	100%
Otros Activos Largo Plazo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Valorizaciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>	2%	100%	2%	100%	5%	100%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	
<b>PASIVOS</b>						
Obligaciones Financieras	44%	78%	0%	0%	0%	0%
Proveedores	44%	78%	41%	84%	32%	72%
Impuestos por Pagar	2%	4%	1%	2%	1%	1%
Obligaciones Laborales Vigentes	7%	13%	6%	13%	11%	24%
Cuentas por Pagar Socios	1%	1%	1%	2%	1%	3%
Otros Pasivos Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Acreeedores	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	56%	100%	49%	100%	45%	100%
Obligaciones Financieras Largo Plazo	43%	97%	49%	97%	48%	86%
Obligaciones Laborales	0%	1%	1%	1%	0%	1%
Cuentas Por Pagar Socios	0%	0%	0%	0%	7%	12%
Otros Pasivos Largo Plazo	1%	2%	1%	2%	1%	1%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	44%	100%	51%	100%	55%	100%
<b>TOTAL PASIVO</b>	100%		100%		100%	
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Pagado	36%		25%		44%	
Reserva Legal y Otras Revalorización Patrimonio	4%		3%		3%	
Utilidades Retenidas	13%		36%		17%	
Utilidad Ejercicio	47%		36%		36%	
Superávit de valorizaciones	0%		0%		0%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	100%		100%		100%	

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**Tabla 10.** Análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias

Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012-2014

ANALISIS HORIZONTAL				
ESTADO DE GANANCIAS & PERDIDAS	2013-2012		2014-2013	
	VAR ABS	VAR REL	VAR ABS	VAR REL
VENTAS BRUTAS	780.157	12%	635.028	9%
Devolución en Ventas	241.419	45%	-140.163	-18%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>538.738</b>	<b>9%</b>	<b>775.191</b>	<b>12%</b>
		0%		0%
Costo de Ventas	-50.432	-1%	-782.036	-20%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>589.170</b>	<b>33%</b>	<b>1.557.227</b>	<b>65%</b>
		0%		0%
Gastos de Administración	112.268	35%	447.094	104%
Gastos de Ventas	325.840	93%	618.932	92%
Depreciación y Amortizaciones	-41.002	-24%	62.102	48%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>192.064</b>	<b>20%</b>	<b>429.099</b>	<b>37%</b>
		0%		0%
Gastos Financieros	29.793	8447%	11.154	37%
Otros Ingresos	-40.350	-14%	163.946	66%
Otros Egresos	0	0%	0	0%
Corrección Monetaria	0	0%	0	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>121.921</b>	<b>10%</b>	<b>581.891</b>	<b>42%</b>
Provisión de Impuestos	0	0%	0	0%
<b>UTILIDAD NETA FINAL</b>	<b>121.921</b>	<b>10%</b>	<b>581.891</b>	<b>42%</b>

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Tabla 11. Análisis horizontal del Balance General**  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012-2014

<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2013-2012</b>		<b>2014-2013</b>	
	<b>VAR ABS</b>	<b>VAR REL</b>	<b>VAR ABS</b>	<b>VAR REL</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Caja y Bancos	-364.304	-51,0%	-153.789	-43,9%
Inversiones Temporales	0	0,0%	0	0,0%
Ctas por Cobrar Clientes	1.328.801	51,4%	955.981	24,4%
Otros Deudores	217.841	0,0%	-163.766	-75,2%
(Provisión Ctas. por Cobrar Clientes)	-126.077	-123,3%	-29.679	-13,0%
Inventarios	188.907	12,7%	442.439	26,3%
Pagos por anticipado	0	0,0%	70.626	0,0%
Otros activos corrientes	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.245.168</b>	<b>26,6%</b>	<b>1.121.813</b>	<b>18,9%</b>
Terrenos	9.820	30,2%	0	0,0%
Edificaciones	32.490	8,1%	636	0,1%
Maquinaria y Equipo	738.962	117,3%	474.169	34,6%
Muebles y Enseres	-21.123	-23,2%	0	0,0%
Vehículos	50.768	26,2%	-202.031	-82,7%
(Depreciación Acumulada)	100.481	59,1%	179.927	66,5%
Otros activos fijos	0	0,0%	0	0,0%
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>710.436</b>	<b>60,2%</b>	<b>92.846</b>	<b>4,9%</b>
Inversiones Permanentes	0	0,0%	0	0,0%
Diferidos	62.949	106,5%	-122.040	-100,0%
Cuentas Por Cobrar Largo Plazo	47.665	64,1%	322.158	264,0%
Otros Activos Largo Plazo	0	0,0%	0	0,0%
Valorizaciones	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>-11.427</b>	<b>-8,6%</b>	<b>322.158</b>	<b>264,0%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1.944.178</b>	<b>32,4%</b>	<b>1.536.817</b>	<b>19,3%</b>
<b>PASIVOS</b>				
Obligaciones Financieras	-1.450.354	-100,0%	0	0,0%
Proveedores	220.130	15,2%	-370.010	-22,1%
Impuestos por Pagar	-32.860	-45,8%	-12.580	-32,4%
Obligaciones Laborales Vigentes	5.544	2,3%	184.667	73,5%
Cuentas por Pagar Socios	13.987	55,3%	9.231	23,5%
Otros Pasivos Corrientes	540	0,0%	-540	-100,0%
Acreedores	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>146.269</b>	<b>7,9%</b>	<b>-189.232</b>	<b>-9,5%</b>
Obligaciones Financieras Largo Plazo	601.527	42,5%	-82.377	-4,1%
Obligaciones Laborales	15.551	111,3%	-13.645	-46,2%

Cuentas Por Pagar Socios	0	0,0%	266.312	0,0%
Otros Pasivos Largo Plazo	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>617.078</b>	<b>42,3%</b>	<b>170.289</b>	<b>8,2%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>763.347</b>	<b>23,0%</b>	<b>-18.943</b>	<b>-0,5%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Pagado	0	0,0%	1.400.000	143,6%
Reserva Legal y Otras	443	0,4%	58.338	57,4%
Revalorización Patrimonio	0	0,0%	0	0,0%
Utilidades Retenidas	1.056.943	302,5%	-482.946	-34,3%
Utilidad Ejercicio	121.921	9,7%	581.891	42,0%
Superávit de valorizaciones	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.179.307</b>	<b>43,9%</b>	<b>1.557.283</b>	<b>40,3%</b>
<b>TOTAL PVO+PATRIM.</b>	<b>1.942.654</b>	<b>32,4%</b>	<b>1.538.341</b>	<b>19,4%</b>

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### 3.3.1. Análisis de Capital de Trabajo

Teóricamente se puede determinar que el capital de trabajo es positivo si el Activo Corriente es mayor al Pasivo Corriente, en el caso de estudio al tener un Activo Circulante superior al Pasivo Circulante, este avala a la empresa en que sus activos de rápida efectivización en relación a las deudas adquiridas por la misma, claro está que este análisis depende en su mayoría de la velocidad en la que la empresa puede convertir en líquidos sus activos para asegurar el pago de sus obligaciones.

**Tabla 12.**Capital de trabajo

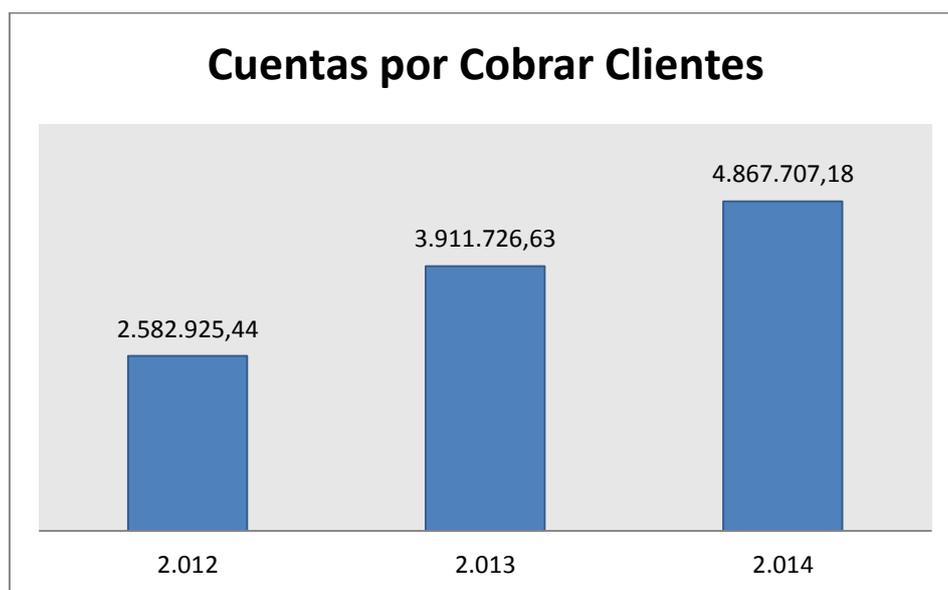
CONCEPTO	2012	2013	2014
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.688.332,91	5.933.500,81	7.055.313,52
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.854.036,69	2.000.305,83	1.811.073,99
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2.834.296,22</b>	<b>3.933.194,98</b>	<b>5.244.239,53</b>

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### 3.3.1.1. Activo Corriente

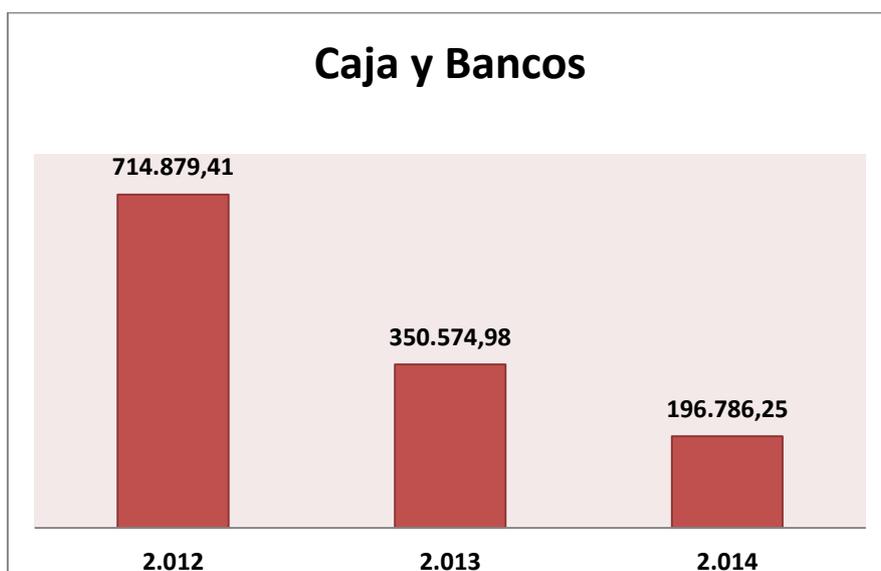
Para analizar este grupo de cuentas se debe mencionar que las políticas de crédito y cobro utilizada por la empresa Ormedic como estrategia para atraer nuevos clientes y conservar a los actuales es el de conceder una extensión al tiempo de crédito, es así que en la actualidad las Cuentas por Cobrar a Clientes corresponde al 69% del total del Activo Circulante y representa el 51% del total de activos de la empresa, esto ha generado una falta de liquidez que se demuestra en la disminución de Caja Banco a lo largo del periodo analizado, ya que el periodo 2012 Caja Bancos representaba el 15% del Total de Activo Circulante, con corte 31 de diciembre de 2014 esta cuenta representa apenas el 2,79% , además se puede observar que la representación de los costos por la Provisión de las Cuentas por Cobrar es superior a Caja Banco con un porcentaje de representación con respecto al Activo Circulante de 3,66%.

**Figura 7.** Análisis del comportamiento Cuentas por Cobrar a Clientes  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012- 2014



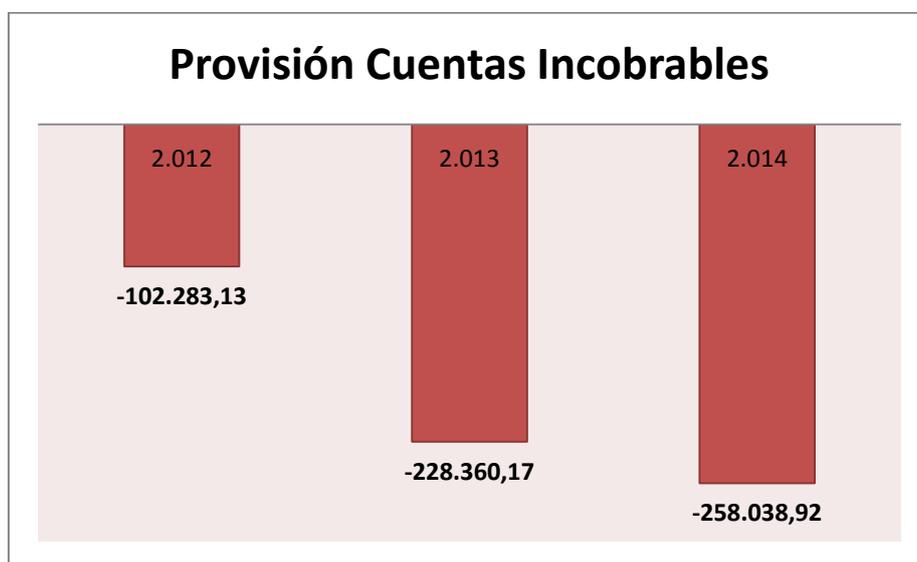
**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**Figura 8.** Análisis de comportamiento de la Cuenta Caja Bancos  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012- 2014



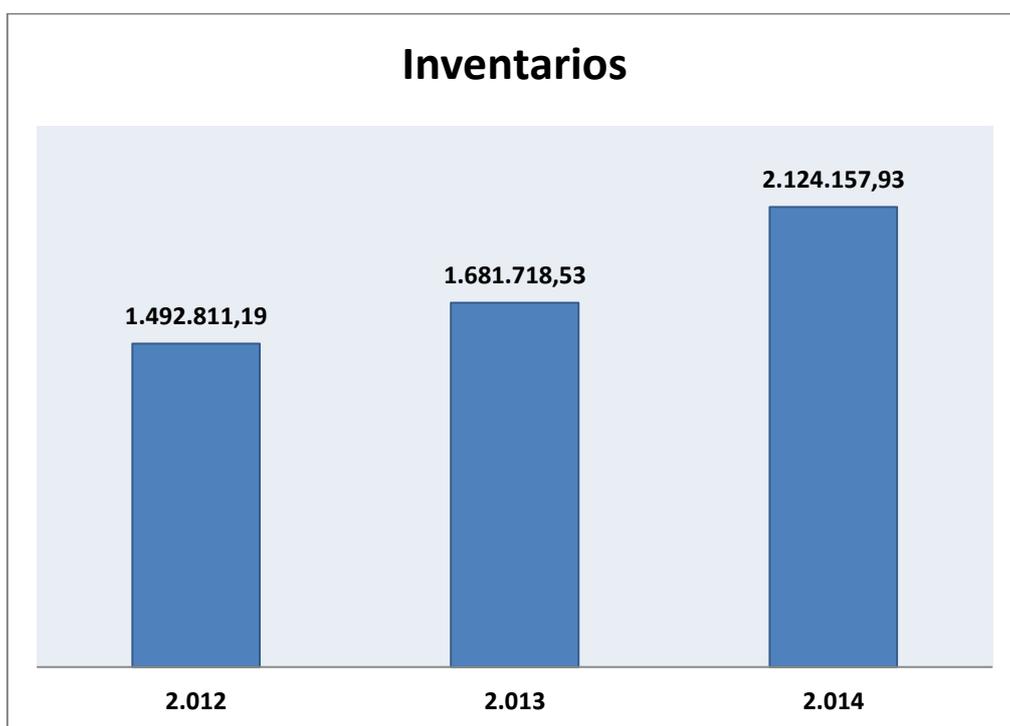
Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Figura 9.** Análisis de comportamiento de la Cuenta Provisión de Cuentas Incobrables  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012- 2014



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Figura 10.** Análisis de comportamiento de la Cuenta de Inventarios  
Ormedic. Cía. Ltda. Periodo 2012- 2014



**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Tabla 13.** Días de Rotación del Inventario

INDICADORES FINANCIEROS	2012	2013	2014
Rotación de Inventarios (días)	136,3	155,5	245,8

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

La determinación de la variación de la cuenta de Inventarios de acuerdo a los años analizados demuestra el plazo promedio en el que la empresa mantiene sus inventarios; el almacén ha ido creciendo, se puede observar que del año 2014 al 2013 este se ha aumentado a 90,3 días promedio en el que el inventario permanece en bodega, lo que significa que la empresa se ha aprovisionado de inventario en bodega, esta decisión afecta en la disminución de liquidez, incremento en costos de mantenimiento y bodegaje ya que es un stock parado y además se puede observar que si bien las ventas se han

incrementado las mismas no son suficientes como para que la rotación de inventario disminuya.

Según entrevista al gerente del proyecto esta decisión obedeció a los cambios de política económica para equilibrar la balanza comercial y la otra por la inestabilidad cambiaria entre Dólar vs Euro.

Variación	
2 - 1	3 - 2
19,2	90,3

Dentro del análisis del Activo Corriente podemos concluir con la Prueba Defensiva, la misma que nos permitirá determinar al corto plazo el nivel de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta.

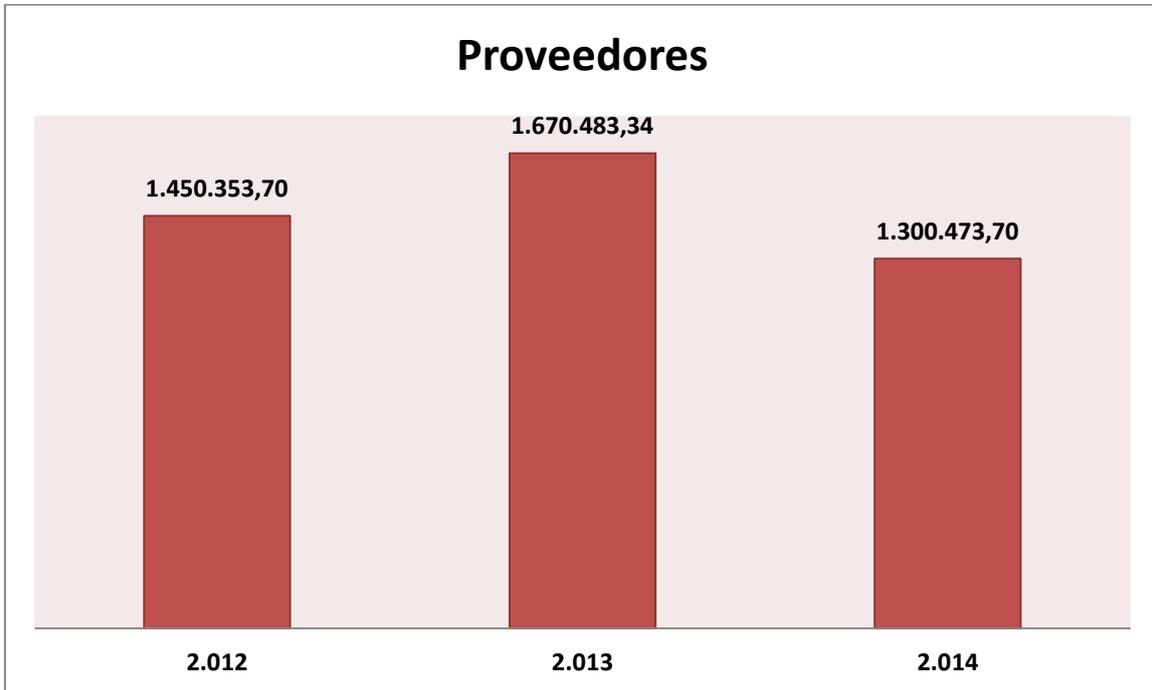
$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja Banco}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba Defensiva = 11%. Esto nos indica que la Empresa tiene ese nivel de liquidez inmediato para operar sin incurrir o recurrir a flujos de venta.

### 3.3.1.2. Pasivo Corriente

El análisis de las obligaciones a corto plazo de la empresa en el periodo de estudio nos proporcionará un panorama más específico del nivel de endeudamiento y la medida de este dentro de los resultados financieros, para esto se debe precisar que la empresa no posee Obligaciones Financieras bancarias a corto plazo, la mayor parte de su financiamiento corresponde al crédito directo con proveedores ; cabe resaltar que los materiales y equipos son importados desde Francia, Alemania y Estados Unidos, para los dos primeros países el factor cambiario afecta significativamente al precio final de los materiales, siendo este uno de los puntos de riesgo externo.

**Figura 14.** Análisis de comportamiento de la Cuenta Proveedores  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012- 2014



**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**TABLA 14.** Razón del Endeudamiento

INDICADORES FINANCIEROS	2012	2013	2014
Razón del endeudamiento	55%	51%	43%

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

Podemos destacar que en el paso de los años la empresa ha reducido su nivel de endeudamiento del 55% en 2012 al 43% en el 2014, en la actualidad el total de activos es financiado por el 43% en deuda, es importante mencionar que si existiera un liquidación de la empresa esta quedaría el 57% del saldo de su valor después de la cobertura de obligaciones.

**Figura 15.** Análisis de comportamiento de la Cuenta Obligaciones Laborales  
Ormedic Cía. Ltda. Periodo 2012- 2014



Elaborado por: Daysi Muñoz Ortega

De acuerdo al análisis realizado a la Cuenta de Obligaciones Laborales, se puede observar que del año 2013 al 2014, esta se ha incrementado en un 174%, este comportamiento se debe a un incremento de personal en instrumentación y ventas, los mismos que de acuerdo a la naturaleza de su contratación adicional al sueldo pactado existen rubros de comisiones por ventas y comisiones por instrumentación, lo que ha producido que se incremente de forma acelerada la valorización de esta cuenta de un periodo al otro.

Otra forma de visualizar el comportamiento de esta cuenta es su representación porcentual en el total del Pasivo Circulante entre los periodos estudiados.

**TABLA 15.** Representación de la Cuenta de Obligaciones Laborales Vigentes con respecto al total del Pasivo Corriente

REPRESENTACIÓN CON RESPECTO AL PS. CORR.	2012	2013	2014
Obligaciones Laborales Vigentes	13,25%	12,56%	24,06%

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

### 3.4. Análisis de Rentabilidad

El objetivo principal del análisis de la rentabilidad de la Empresa Ormedic Cía. Ltda. Es la medición de la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad, estas operaciones nos visualizarán parte de las decisiones o políticas en la administración financiera de la empresa, además de evaluar la actividad empresarial de la empresa, para el cumplimiento de este objetivo se analizará las ventas, los activos y el capital de la empresa.

#### 3.4.1. Rendimiento sobre el Patrimonio

Este análisis determina la rentabilidad de los fondos con respecto a las aportaciones de los accionistas, es decir que mide la capacidad que tiene la empresa en generar utilidad.

Utilidad Neta	1.966.174,16
Capital	5.424.525,51

El desarrollo de esta operación determina el 36% del rendimiento sobre el patrimonio, lo que significa que por cada dólar que los accionistas mantienen en el 2014 este genera el 36% de rentabilidad sobre el patrimonio.

### 3.4.2. Rendimiento sobre la inversión

El establecer este rendimiento da a la empresa la lectura de la efectividad de la administración sobre la producción de utilidades con respecto al Total del Activo.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}} = \frac{1.966.174,16}{9.483.024,28} = 21\%$$

De acuerdo a la operación esto determina que en el 2014 la inversión realizada en los activos produjo un rendimiento de 21% sobre la inversión, lo que se puede complementar en este resultado es el rendimiento obtenido en las ventas realizadas y la inversión en los Activos.

**TABLA 16. Desarrollo Ratios Financieros 2012- 2014**

**ORMEDIC CIA. LTDA**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	2,5	3,0	3,9
Prueba Acida	1,7	2,1	2,7
Capital de Trabajo	2.834.296	3.933.195	5.244.240
<b>ACTIVIDAD</b>			
Rotación de Cartera (días)	162	224	248
Rotación de Inventarios (días)	136	156	246
Rotación Cuentas por Pagar (días)	132	154	150
Ciclo Operacional (días)	298	379	494
Ciclo de efectivo (días)	165	225	343
Rotación de Capital de Trabajo	2,0	1,6	1,3
Rotación Activos Corrientes	1,2	1,1	1,0
Rotación Activos Totales	1,0	0,8	0,7
Rotación del activo fijo	4,9	3,3	3,6
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Nivel de Endeudamiento	55%	51%	43%
Concentración Endeudamiento C.P.	56%	49%	45%
Leverage Total	123%	105%	75%
Concentracion a largo plazo	44%	51%	55%
Financiacion a Largo plazo	69%	75%	81%
Solidez	45%	49%	57%
<b>RENDIMIENTO</b>			
Rentabilidad bruta del Patrimonio	47%	36%	36%
Margen Bruto de Utilidad	31%	38%	56%
Margen Operacional de Utilidad	17%	19%	23%
Margen Neto de Utilidad	22%	22%	28%
Rendimiento Capital de Trabajo	45%	35%	37%
Rentabilidad del inversionista (ROI)	47%	36%	36%
Rentabilidad del activo (ROA)	21%	17%	21%

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

### 3.5. Análisis Operativo

La matriz de riesgos operativos permite determinar qué eventos a nivel operativo puede o están provocando efectos negativos en la empresa, los riesgos operacionales son el resultado de deficiencias en los controles o sistemas internos, originados por fallas en procesos (operacionales no controladas y/o reportadas), personas (Errores, Fraudes), sistemas (fallas en su operatividad y/o gestión de datos), eventos externos (terremotos, pánico financiero). (Iso-Tools Excellence, 2013).

Las encuestas fueron aplicadas a los Gerentes de la empresa y jefes de área a fin de obtener datos que contribuyan a la identificación se obtuvieron los siguientes resultados, ya que la información es confidencial se procedió a agruparlos por pregunta y desarrollar la interpretación de acuerdo a los mismos.

#### Desarrollo de las encuestas aplicadas a Gerentes

1. De los siguientes eventos del riesgo operativo, ¿cuáles según su criterio se han producido en la empresa?

**Tabla 17.** Factores internos del periodo 2014-2015

Fraude interno	Frecuencia	Análisis %	Gráfico
Existe mal manejo intencional de la cadena de información para la toma de decisiones	1	9,1%	
Ha existido casos de infidelidad de los empleados	3	27,3%	
No se aplica de forma adecuada el control previo	2	18,2%	
Uso de información privilegiada para interés personal	4	36,4%	
Inadecuada aplicación de protocolos	1	9,1%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## Interpretación de Resultados

De acuerdo a los datos obtenidos se puede determinar que existe un alta incidencia en los casos del personal de la empresa que utiliza la información privilegiada o la coyuntura de la empresa para usos o interés personal, así como también de personal que utilizó la información para vender a la competencia, esto ha generado que estos colaboradores sean separados de la institución.

**Tabla 18.** Factores externos del periodo 2014-2015

Factores externos	Frecuencia	Análisis %	Gráfico
Robo	3	30,0%	
Asalto	1	10,0%	
Falsificación	1	10,0%	
Mala práctica médica	3	30,0%	
Materiales dañados	2	20,0%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

## Interpretación de Resultados

En base a la información tabulada se puede referenciar que dentro de los principales eventos externos que han puesto en peligro las operaciones externas de la empresa han sido los asaltos a los instrumentistas que se trasladan a las diferentes casas de salud a prestar sus servicios y de estos la mala práctica médica al realizar los implantes ortopédicos, también se puede evidenciar que otro factor relevante es la recepción por dos ocasiones de materiales que no cumplían con los estándares de calidad requeridos.

**Tabla 19.** Interrupciones o problemas tecnológicos del periodo 2014-2015

Problemas tecnológicos	Frecuencia	Análisis %	Gráfico
Fallas o problemas en el sistemas contables	7	46,7%	
Fallas o problemas en sistemas de inventarios	5	33,3%	
Problemas con el proveedor de internet	3	20,0%	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### Interpretación de Resultados

En cuanto a los problemas tecnológicos presentados en la empresa que han afectado a las normales operaciones de la empresa, se ha determinado que por más de siete ocasiones se ha informado acerca de problemas en el sistema contable que mantiene la empresa; además este va directamente enlazado con el sistema de inventarios, por otra parte la capacidad y el proveedor de internet han ocasionado que se vean afectadas las negociaciones y transacciones realizadas por internet.

**Tabla 20.** Ejecución de procesos y políticas del periodo 2014-2015

Ejecución de procesos y políticas	Frecuencia	Análisis %	Gráfico
Ingreso erróneo de datos que afecten cuentas contables	8	29,6%	
Falta de seguimiento en control previo	6	22,2%	
Errores en logística y despacho de materiales	4	14,8%	
Problemas en la gestión de inventarios	6	22,2%	
Accesos no aprobados a la cuentas de clientes	3	11,1%	
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## Interpretación de Resultados

Los gerentes de la empresa, mencionan en las encuestas, que uno de los mayores problemas que encuentran está en los reversos contables que deben realizarse a causa de la no aplicación de control previo antes de la imputación contable, así también se determina que la problemática en la gestión de inventarios se ha visto afectada por causa de la falta de coordinación entre las áreas de la empresa.

**Tabla 21.** Políticas con clientes, productos y negocios del periodo 2014-2015

Prácticas con clientes, productos y negocios	Frecuencia	Análisis %	Gráfico
Pérdida de información confidencial	1	9,1%	
Inapropiado manejo de cuentas	2	18,2%	
Errores en contratos con clientes.	3	27,3%	
Errores en aplicación de protocolos establecidos en salas de operación	1	9,1%	
Errores en prácticas de gestión de cuentas por cobrar	4	36,4%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## Interpretación de Resultados

Uno de los principales problemas que tiene la empresa son los errores en la legalización de los contratos con los clientes debido a la documentación incompleta, este error tiene consistencia con la falta de aplicación de políticas de control previo. Otro de los eventos identificados es el seguimiento en el cobro de cuentas en tiempos muy extendidos, como es en el caso de los centros de salud de públicos que dificulta la gestión interna.

## Desarrollo de encuestas aplicadas a Jefes departamentales

Para las encuestas aplicadas a los jefes departamentales se tomaron las cuatro áreas de la empresa como son administrativo financiero, operativo, tecnología y comercial, así también dentro la empresa existe el área de talento humano pero la información proporcionada no se tabuló ya que es un área no operativa. Algunas de las preguntas tuvieron múltiples respuestas; en este caso el total de la frecuencia no será el número de encuestados, sino el número de respuestas dadas por departamento.

1. De las preguntas realizadas a los jefes de área se ha determinado los siguientes eventos del riesgo operativo, ¿cuáles según su criterio se han producido en la empresa?

Tabla 22. Riesgo Operativo por área

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	FRECUENCIAS					
Alta	0	1	0	1	50%	
Moderada	1	0	1	0	50%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### Interpretación de Resultados

En relación al desarrollo de esta pregunta y el análisis del resultado se debe considerar que después de haber mantenido reuniones con los jefes de las áreas de la empresa y aplicada la herramienta para la identificación de eventos y frecuencias, que en las cuatro áreas de la empresa, el 50% de las frecuencias de eventos son catalogados como **Altos**, es decir, que su ocurrencia es de aproximadamente cada tres meses; mientras que el otro 50% es de ocurrencia **Moderada**, es decir su ocurrencia es ,una vez cada seis meses.

**2. ¿Qué impacto causó a la empresa la frecuencia de estos eventos?**

**Tabla 23.** Impacto en la frecuencia del riesgo operativo por área

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	IMPACTO					
Moderada	1	1	1	1	100%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**Interpretación de Resultados**

Para el desarrollo del análisis e interpretación de los resultados de esta pregunta se determinó que de las áreas consultadas dentro de la empresa manifiestan que existen eventos internos que ponen en riesgo las operaciones normales de la empresa, además coinciden en manifestar que la frecuencia de estos fue **Moderada**, esto es una vez cada seis meses en cada una de las áreas lo que da el 100% de su tabulación.

**3. ¿Ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la empresa?**

**Tabla 24.** Eventos externos causaron o no pérdidas en la empresa

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	EVENTOS EXTERNOS					
SI	1	1	0	1	75%	
NO	0	0	1	0	25%	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	

*Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**Tabla 25.** Causas de riesgos eternos

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	EVENTOS EXTERNOS					
Robo	1	0	0	1	29%	
Asalto	0	1	0	1	29%	
Materiales dañados	0	1	0	1	29%	
Mala práctica médica	0	1	0	0	14%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### Interpretación de Resultados

Para la interpretación de esta pregunta se determinó que el 75% de las áreas reportaron que eventos externos afectan a los objetivos de la empresa. Dentro de las respuestas dadas en esta pregunta, los eventos externos que han representado un riesgo para la empresa, el 58% manifiesta haber sido víctimas de la delincuencia común, el 29% a causa de materiales dañados o que no cumplen con las especificaciones técnicas requeridas pusieron en riesgo las operaciones de la empresa y el 14% manifestó que por mala práctica o conocimiento se puso en riesgo el servicio de instrumentación.

#### 4. ¿Señale con la frecuencia que han ocurrido estos eventos externos?

**Tabla 26.** Frecuencia del riesgo operativo

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	FRECUENCIA					
Alta	1	0	0	0	14%	
Moderada	0	0	0	1	14%	
Baja	0	1	0	1	29%	
Muy Baja	0	2	0	1	43%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### Interpretación de Resultados

Para la interpretación de esta pregunta se determina que el 43% de los impactos causados por eventos externos corresponde al 43% lo que representa que su eventualidad ocurre cada dos años y el 29% de estos un impacto bajo su frecuencia aproximadamente anual, el 14% de esto en el área comercial y el 14% alta en el área administrativo financiero que corresponde a asaltos y robos registrados, los mismos que fueron de responsabilidad compartida entre el personal involucrado y la empresa.

## 5. ¿Qué impacto causó el evento externo?

**Tabla 27.** Impacto del riesgo externo

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	IMPACTO					
Alto	1	0	0	0	50%	
Moderada	0	1	0	1	50%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## 6. ¿Con qué frecuencia hay fallas en el sistema – problemas tecnológicos?

**Tabla 28.** Frecuencia de los problemas tecnológicos

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	FRECUENCIA					
Alta	0	0	1	0	25%	
Moderada	1	0	0	1	50%	
Baja	0	1	0	0	25%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## Interpretación de Resultados

Con respecto a la frecuencia de las fallas en sistemas informáticos o tecnológicos de todas las áreas consultadas se determina que alrededor del 50% de las fallas en el sistema tecnológico es Moderado lo que significa una vez cada seis meses, un 25% de las áreas menciona que es alto, lo que representa una incidencia de menos de tres meses y el otro 25% que es baja lo que representa una vez al año.

### 7. ¿Qué impacto causaron en el sistema problemas tecnológicos?

**Tabla 29.** Impactos de problemas tecnológicos por área

AREAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	OPERATIVO	TECNOLOGIA	COMERCIAL	TOTAL	ANALISIS GRAFICO
	IMPACTO					
Alta	1	0	0	0	25%	
Moderada	0	0	1	1	50%	
Menor	0	1	0	0	25%	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## Interpretación de Resultados

Dentro de las encuestas aplicadas en la búsqueda de identificar el impacto que causó los problemas tecnológicos dentro de las operaciones de la empresa, se identifica que el 50% de las fallas en el sistema tecnológico es moderado lo que significa una vez cada seis meses; el 25% menciona que es baja lo que representa una vez al año; el 25% menciona que la falla en el sistema tecnológico es alta que ocurre una vez cada 6 meses.

### **3.6. Mapeo de Riesgos**

Para la aplicación del mapeo de Riesgos es necesario definir su objetivo el cual está representado por la realización de una revisión y diagnóstico del sistema de control interno existente en la empresa en su integralidad con respecto a la identificación de los principales riesgos, controles existentes y las oportunidades que tiene la empresa para mejorar la gestión del riesgo (Laviada, 2008). Para poder conseguir esto es necesario que todos los niveles directivos de la entidad estén involucrados en la gestión de los riesgos y controles que coadyuve a establecer políticas y acciones de mejora continúan en el control interno que ayude a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, previniendo, mitigando, controlando los riesgos identificados.

#### **3.6.1. Matriz de Riesgo aplicada a la Identificación**

Una vez que se han identificado los eventos más relevantes dentro de cada área, eventos tanto internos como externos, que influyen dentro de las actividades normales de la empresa identificados como riesgos operativos y financieros se realizan la construcción de la matriz de riesgos la cual por si sola constituye una herramienta de control y de gestión en la cual se identificaran las actividades más importantes de la empresa.

Para la construcción de la matriz se toman parámetros como:

- Proceso al que corresponde el riesgo
- El nombre del riesgo
- Causa
- Efecto

**MATRIZ 1**  
**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS**  
**EMPRESA ORMEDIC CÍA. LTDA**

Proceso/Área/Procedimiento: Financieros

Objetivo: Identificar de los principales eventos que ocasionan riesgos financieros en la Empresa Ormedic Cía. Ltda.				
Fecha: 24 de julio de 2015				
No.	Riesgo	Descripción	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)
<b>IDENTIFICACIÓN</b>				
1	Tiempos elevados en recuperación de Cuentas por Cobrar	La probabilidad de que ocurra eventos o situaciones relacionados con el flujo de efectivo, la pérdida total o parcial de un valor dado en garantía, no contar con efectivo en forma oportuna para cumplir con compromisos y adquirir bienes y servicios, así como la posibilidad de que no existencia un adecuado análisis de costos y que se produzca una inadecuada relación del presupuesto con los planes y objetivos institucionales, eventos que atenten contra la rapidez para realizar transferencias, etc.	Costo financiero al incrementar los días de crédito y pérdida del poder adquisitivo	Disminución de la rotación de cartera
2	Baja rotación del inventario		Problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo	Exceso de Inventario
3	Elevada Rotación en Cuentas por Pagar		Credibilidad financiera	Falta de liquidez
4	Inestabilidad en tasas de interés		Medidas gubernamentales a la banca nacional con respecto a las tasas de interés	Incremento en gastos financieros
5	Variación cambiaria Euro/ Dólar		Impacto en la compra de materiales importados	Inestabilidad en mercados financieros cambiarios
6	Medidas de salvaguardias y aranceles		Incremento en precio final	Cambios de políticas gubernamentales y acuerdos comerciales
7	Pérdida de materiales en bodegas		Incremento en gastos por pérdida de inventarios	Falta de control del sistema de inventarios
8	Incremento de gastos laborales		Moderada rotación de recurso humano	Gastos de capacitación en el exterior

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**MATRIZ 2**  
**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS**  
**EMPRESA ORMEDIC CÍA. LTDA**

Proceso/Área/Procedimiento: Operativos

Objetivo: Identificar de los principales eventos que ocasionan riesgos operativos en la Empresa Ormedic Cía. Ltda.				
Fecha: 24 de julio de 2015				
No.	Riesgo	Descripción	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)
<b>IDENTIFICACIÓN</b>				
9	Falta de aplicación de control previo	Posibles situaciones que se generan relacionadas con la oportunidad y conformidad del producto o servicio que se brinda con respecto a las necesidades del cliente y que afectan la satisfacción y la imagen institucional forma oportuna para cumplir con compromisos y adquirir bienes y servicios, así como la posibilidad de que no existencia un adecuado análisis de costos y que se produzca una inadecuada relación del presupuesto con los planes y objetivos institucionales, eventos que atenten contra la rapidez para realizar transferencias.	Fraudes y corrupción interna	Falta de integralidad de políticas y acciones
10	Personal no idóneo en la empresa		Incremento en reproceso que generan costos innecesarios	Falta de aplicación en las políticas de la empresa
11	Falta de control el despacho vs lo solicitado		Devolución de pedidos y retrasos o suspensión en operaciones planificadas	No aplicación de procesos para los despachos a clientes
12	Falta de control en el sistema de inventarios		Robo de la mercadería	Falta de un sistema de conteo continuos de inventarios
13	Falta de gestión y aplicación de políticas de cuentas por cobrar		Costo financiero	Amplios plazos de cuentas por cobrar
14	Incumplimiento de proveedores en la entrega de materiales solicitados		La eventual incapacidad del órgano o dependencia para cumplir con sus competencias, tiene que ver con la	Falta de stock

15	Gastos no presupuestados	capacidad instalada para producir el bien o servicio y que amenaza el cumplimiento de los objetivos.	Incremento de costos no planificados	Factores externos como robos y asaltos
16	Riesgo de capital humano	La posibilidad de que se den acciones personales que atentan contra los deberes como funcionarios y que afectan el cumplimiento de objetivos institucionales.	Desconfianza del cliente	Utilización de información a privilegiada para uso personal
17	Disponibilidad de la información	La probabilidad de que no se disponga de la información adecuada en cantidad y calidad que sustente la toma de decisiones en los diferentes procesos.	Problemas o posibles pérdidas en la información generada	Problemas en sistemas informáticos en sistemas contables y de inventarios
18	Acceso a la información	La posibilidad de que se dé un acceso no autorizado a datos (intercambio de claves de acceso)	Infidelidad del empleado	Manejo intencional de la información en la toma de decisiones

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

### 3.6.2. Análisis y Evaluación de Riesgos

Es esta siguiente etapa de las fases de gestión del riesgo, se realizará el análisis y la evaluación de los riesgos identificación en la matriz de identificación, este proceso consiste en establecer la probabilidad de la frecuencia de que el riesgo ocurra y el cálculo en el impacto sobre los objetivos o utilidades de la empresa. Para la valorización se asignan a los riesgos las calificaciones dentro de un rango(Baca, 2006), establecido en una tabla de tipo numérico

#### 3.6.2.1. Alcance del Riesgo

Para medir el alcance o grado del riesgo se dividirá de acuerdo al análisis entre el impacto del riesgo y la probabilidad de ocurrencia, este se divide en Riesgo trivial, tolerable, moderado y alto, lo cual determinará las acciones que se deben tomar para evitar impacto negativos de la empresa o reducir los riesgos valorando cualitativamente a fin de determinar las mejores estrategias en la toma de decisiones.

- **Riesgo Bajo:** Se requiere solo de medidas pequeñas, no involucra un riesgo como tal.
- **Riesgo Tolerable:** Se debe implementar acciones preventivas para monitoreo y control de estos eventos.
- **Riesgo Moderado:** Acciones para reducir los riesgos.
- **Riesgo Alto:** Se deben implementar acciones inmediatas antes de seguir con los procesos o acciones y reducir estos a riesgo moderado.

**Figura 16.** Matriz de valoración - Nivel de riesgo impacto x probabilidad

		IMPACTO DEL RIESGO		
		5	10	15
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1	Riesgo bajo	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado
	2	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Alto
	3	Riesgo Moderado	Riesgo alto	Riesgo Alto

Para la valoración del índice de ocurrencia este se determina en relación al nivel de riesgo impacto y probabilidad de ocurrencia, por lo que a la categoría identificada como baja corresponderá el rango del 0 al 25%, en la categoría media el nivel de ocurrencia será medio y corresponderá un porcentaje de ocurrencia del 25,01 al 70% y por último al riesgo de ocurrencia más alto su nivel de ocurrencia representado porcentualmente será del 10,01 al 100%.

**Figura 17.** Valoración del índice de ocurrencia

VALOR	CATEGORIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	% OCURRENCIA
1	<b>BAJO</b>	Nivel de probabilidad de ocurrencia más baja	0 - 25%
2	<b>MEDIO</b>	Nivel de probabilidad de ocurrencia media	25,01 - 70%
3	<b>ALTO</b>	Nivel de probabilidad de ocurrencia alta	70,01 - 100%

Para la evaluación del impacto se determina sobre la utilidad neta, es decir que para valorar el riesgo en el que podría incurrir la empresa si no toma las medidas necesarias para el proceso de seguimiento y control de los mismos para el efecto una vez asignada la puntuación del impacto por la probabilidad de ocurrencia y el valor obtenido determina la categoría del riesgo y mediante la representación porcentual del posible impacto se determina el riesgo económico que este causaría a la empresa.

**Figura 18.** Evaluación del Impacto

VALOR	CATEGORIA	NIVEL DE IMPACTO	% IMPACTO
5	<b>BAJO</b>	Nivel de impacto más baja	0,10%
10	<b>MEDIO</b>	Nivel de impacto medio	0,15%
15	<b>MODERADO</b>	Nivel de impacto moderado	0,20%

\*% Impacto sobre las utilidades netas

**Figura 19.** Valoración del impacto en miles de dólares

VALOR	CATEGORIA	NIVEL DE IMPACTO	% IMPACTO	IMPACTO ECONOMICO
5	<b>BAJO</b>	Nivel de impacto más baja	0,10% (Ventas Netas)	1 - 19.661,74 USD
10	<b>MEDIO</b>	Nivel de impacto medio	0,15%(Ventas Netas)	19.661,75 - 29.492,61 USD
15	<b>MODERADO</b>	Nivel de impacto moderado	0,20%(Ventas Netas)	29.492,63 - 39.323,48

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**MATRIZ 3**  
**MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS**  
**EMPRESA ORMEDIC CÍA. LTDA**

<b>Proceso/Área/Procedimiento: Financieros</b>							
Objetivo: Identificar y valorar de los principales eventos que ocasionan riesgos financieros en la Empresa Ormedic Cía. Ltda.							
Fecha: 25 de julio de 2015							
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					<b>VALORACIÓN</b>		
No.	Riesgo	Descripción	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)	Impacto	Probabilidad	Evaluación
1	Tiempos elevados en recuperación de Cuentas por Cobrar	La probabilidad de que ocurra eventos o situaciones relacionados con el flujo de efectivo, la pérdida total o parcial de un valor dado en garantía, no contar con efectivo en forma oportuna para cumplir con compromisos y adquirir bienes y servicios, así como la posibilidad de que no existencia un adecuado análisis de costos y que se produzca una inadecuada relación del presupuesto con los planes y objetivos institucionales, eventos que atenten contra la rapidez para realizar transferencias.	Costo financiero al incrementar los días de crédito y pérdida del poder adquisitivo	Disminución de la rotación de cartera	10	3	30
2	Baja rotación del inventario		Problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo	Exceso de Inventario	10	1	10
3	Elevada Rotación en Cuentas por Pagar		Credibilidad financiera	Falta de liquidez	5	2	10
4	Inestabilidad en tasas de interés		Medidas gubernamentales a la banca nacional con respecto a las tasas de interés	Incremento en gastos financieros	15	2	30
5	Variación cambiaria Euro/ Dólar		Impacto en la compra de materiales importados	Inestabilidad en mercados financieros cambiarios	5	1	5
6	Medidas de salvaguardias y aranceles		Incremento en precio final	Cambios de políticas gubernamentales y acuerdos comerciales	15	2	30
7	Pérdida de materiales en bodegas		Incremento en gastos por pérdida de inventarios	Falta de control del sistema de inventarios	15	3	45
8	Incremento de gastos laborales		Moderada rotación de recurso humano	Gastos de capacitación en el exterior	10	2	20

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**MATRIZ 4**  
**MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS**  
**EMPRESA ORMEDIC CÍA. LTDA**

<b>Proceso/Área/Procedimiento: Operativo</b>							
Objetivo: Identificar y valorar de los principales eventos que ocasionan riesgos operativos en la Empresa Ormedic Cía. Ltda.							
Fecha: 25 de julio de 2015							
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					<b>VALORACIÓN</b>		
<b>No.</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Consecuencias (efecto)</b>	<b>Causas (origen)</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Evaluación</b>
9	Falta de aplicación de control previo	Posibles situaciones que se generan relacionadas con la oportunidad y conformidad del producto o servicio que se brinda con respecto a las necesidades del cliente y que afectan la satisfacción y la imagen institucional forma oportuna para cumplir con compromisos y adquirir bienes y servicios, así como la posibilidad de que no existencia un adecuado análisis de costos y que se produzca una inadecuada relación del presupuesto con los planes y objetivos institucionales, eventos que atenten contra la rapidez para realizar transferencias.	Fraudes y corrupción interna	Falta de integralidad de políticas y acciones	10	2	20
10	Personal no idóneo en la empresa		Incremento en reproceso que generan costos innecesarios	Falta de aplicación en las políticas de la empresa	10	1	10
11	Falta de control el despacho vs lo solicitado		Devolución de pedidos y retrasos o suspensión en operaciones planificadas	No aplicación de procesos para los despachos a clientes	15	1	15
12	Falta de control en el sistema de inventarios		Robo de la mercadería	Falta de un sistema de conteo continuos de inventarios	15	2	30
13	Falta de gestión y aplicación de políticas de cuentas por cobrar		Costo financiero	Amplios plazos de cuentas por cobrar	10	2	20
14	Incumplimiento de proveedores en la entrega de materiales solicitados		Falta de stock	Pocos proveedores	5	1	5

<b>15</b>	Gastos no presupuestados	La eventual incapacidad del órgano o dependencia para cumplir con sus competencias, tiene que ver con la capacidad instalada para producir el bien o servicio y que amenaza el cumplimiento de los objetivos.	Incremento de costos no planificados	Factores externos como robos y asaltos	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>16</b>	Riesgo de capital humano	La posibilidad de que se den acciones personales que atentan contra los deberes como funcionarios y que afectan el cumplimiento de objetivos institucionales.	Desconfianza del cliente	Utilización de información a privilegiada para uso personal	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
<b>17</b>	Disponibilidad de la información	La probabilidad de que no se disponga de la información adecuada en cantidad y calidad que sustente la toma de decisiones en los diferentes procesos.	Problemas o posibles pérdidas en la información generada	Problemas en sistemas informáticos en sistemas contables y de inventarios	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>18</b>	Acceso a la información	La posibilidad de que se dé un acceso no autorizado a datos (intercambio de claves de acceso)	Infidelidad del empleado	Manejo intencional de la información en la toma de decisiones	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

### 3.6.2.2. Valoración de los Riesgos

Dentro del proceso de análisis y valoración de los riesgos identificados tanto Operativos como Financieros y a fin de jerarquizar de acuerdo a su nivel de impacto dentro de las actividades de la empresa de acuerdo al nivel de riesgo identificado en las Matrices 3 y 4 anteriormente desarrolladas.

**Tabla 29.** Jerarquía y severidad de riesgos en base a la evaluación  
Empresa Ormedic cía. Ltda.

No.	Riesgo	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)	Impacto	Probabilidad	Evaluación
7	Pérdida de materiales en bodegas	Incremento en gastos por pérdida de inventarios	Falta de control del sistema de inventarios	15	3	45
1	Tiempos elevados en recuperación de Cuentas por Cobrar	Costo financiero al incrementar los días de crédito y pérdida del poder adquisitivo	Disminución de la rotación de cartera	10	3	30
4	Inestabilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional con respecto a las tasas de interés	Incremento en gastos financieros	15	2	30
6	Medidas de salvaguardias y aranceles	Incremento en precio final	Cambios de políticas gubernamentales y acuerdos comerciales	15	2	30
12	Falta de control en el sistema de inventarios	Robo de la mercadería	Falta de un sistema de conteo continuos de inventarios	15	2	30
13	Falta de gestión y aplicación de políticas de cuentas por cobrar	Costo financiero	Amplios plazos de cuentas por cobrar	10	2	20
9	Falta de aplicación de control previo	Fraudes y corrupción interna	Falta de integralidad de políticas y acciones	10	2	20
8	Incremento de gastos laborales	Moderada rotación de recurso humano	Gastos de capacitación en el exterior	10	2	20
17	Disponibilidad de la información	Problemas o posibles pérdidas en la información generada	Problemas en sistemas informáticos en sistemas contables y de inventarios	10	2	20
11	Falta de control el despacho vs lo solicitado	Devolución de pedidos y retrasos o suspensión en operaciones planificadas	No aplicación de procesos para los despachos a clientes	15	1	15
16	Riesgo de capital humano	Desconfianza del cliente	Utilización de información a privilegiada para uso personal	15	1	15
10	Personal no idóneo en la empresa	Incremento en reproceso que generan costos innecesarios	Falta de aplicación en las políticas de la empresa	10	1	10

<b>2</b>	Baja rotación del inventario	Problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo	Exceso de Inventario	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	Elevada Rotación en Cuentas por Pagar	Credibilidad financiera	Falta de liquidez	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>15</b>	Gastos no presupuestados	Incremento de costos no planificados	Factores externos como robos y asaltos	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>18</b>	Acceso a la información	Infidelidad del empleado	Manejo intencional de la información en la toma de decisiones	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	Variación cambiaria Euro/ Dólar	Impacto en la compra de materiales importados	Inestabilidad en mercados financieros cambiarios	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>14</b>	Incumplimiento de proveedores en la entrega de materiales solicitados	Falta de stock	Pocos proveedores	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Figura20.** Severidad de riesgos Empresa Ormedic Cía. Ltda.

		IMPACTO DEL RIESGO		
		BAJO	MEDIO	MODERADO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	BAJO	14 – 5	18 - 15 - 2 - 10	11 – 16
	MEDIO	3	8 -9 - 13- 17	4 - 6 – 12
	ALTO		1	7

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

### 3.6.2.3. Análisis de Evaluación de Riesgos y Nivel de Alcance

Una vez que se ha realizado la identificación y medición de los resultados se procede a realizar la consolidación de la medición de todos los eventos de riesgo identificados mediante el análisis de evaluación determinando el nivel de alcance, lo cual permite hacer un estimativo del riesgo tanto individual como consolidado, para de esta manera determinar las estrategias o planes de acción que se deben desarrollar para las siguientes fases de la gestión del riesgo.

#### MATRIZ 5

#### ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGOS Y NIVEL DE ALCANCE

No.	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación	Cuadrante	Análisis del alcance del riesgo
7	Pérdida de materiales en bodegas	15	3	45	<b>Riesgo Importante</b>	Cuando el riesgo recae en este cuadrante, se debe optar por estrategias radicales y tratamiento inmediato a fin de reducir el riesgo si es posible a menor tiempo que los moderados.
1	Tiempos elevados en recuperación de Cuentas por Cobrar	10	3	30		
4	Inestabilidad en tasas de interés	15	2	30		
6	Medidas de salvaguardias y aranceles	15	2	30		
12	Falta de control en el sistema de inventarios	15	2	30		

No.	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación	Cuadrante	Análisis del alcance del riesgo
13	Falta de gestión y aplicación de políticas de cuentas por cobrar	10	2	20	<b>Riesgo Moderado</b>	Se debe reducir el riesgo, ya que puede afectar a los objetivos o utilidades de la empresa
9	Falta de aplicación de control previo	10	2	20		
8	Incremento de gastos laborales	10	2	20		
17	Disponibilidad de la información	10	2	20		
11	Falta de control el despacho vs lo solicitado	15	1	15		
16	Riesgo de capital humano	15	1	15		

No.	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación	Cuadrante	Análisis del alcance del riesgo
10	Personal no idóneo en la empresa	10	1	10	<b>Riesgo Medio</b>	Se debe tomar acciones preventivas, las cuales serán comprobadas periódicamente a fin de asegurar su control
2	Baja rotación del inventario	10	1	10		
3	Elevada Rotación en Cuentas por Pagar	5	2	10		
15	Gastos no presupuestados	10	1	10		
18	Acceso a la información	10	1	10		

No.	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación	Cuadrante	Análisis del alcance del riesgo
5	Variación cambiaria Euro/ Dólar	5	1	5	<b>RIESGO BAJO</b>	Para este nivel de riesgo no es necesaria una acción inmediata, se debe implementar medidas correctivas
14	Incumplimiento de proveedores en la entrega de materiales solicitados	5	1	5		

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

## CAPITULO IV

### 4. Plan de Acción - Propuesta

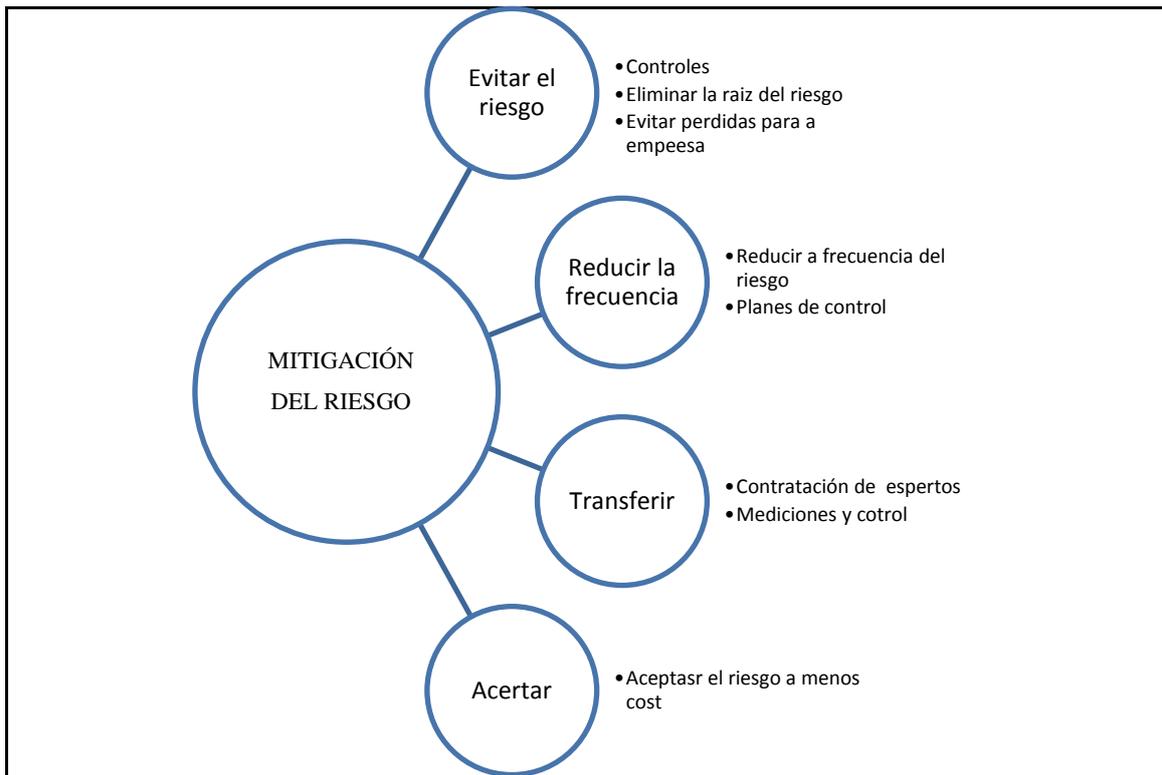
#### 4.1. Mitigación

Determinados y analizados los riesgos en las etapas anteriores y su incidencia en el desempeño normal de la empresa, es iniciar con la etapa de la mitigación de aquellos que pueden ser relevantes. Por lo que remontarnos a la definición ayudará a la comprensión conceptual en el ámbito de investigación y su alcance de aplicación en la empresa, según Jordi García Rivas en su libro *Gestión de Riesgo Operacional de la teoría a su Aplicación* describe a la mitigación como la reducción o eliminación del riesgo, para ello, es necesario crear un comité de Riesgo Operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo/beneficio. No tendría ningún sentido mitigar riesgos cuyos efectos costarán menos dinero que la mitigación en sí”.

Para este efecto se describen las estrategias más relevantes que ayudarán al plan de mitigación, como son:

- Evitar el Riesgo que consiste en generar controles que lo eliminen de raíz Reducir la frecuencia del riesgo que mediante la generación de planes de acción reducen paulatinamente los riesgos de la empresa.
- Transferir el riesgo mediante la contratación de un tercero que cree mecanismos de control y monitoreo, que le permitan gestionar el riesgo, cabe señalar que la empresa seguirá siendo responsable del riesgo y,
- Aceptar el riesgo que implica llegar a la conclusión que soportar un riesgo es menos costoso que mitigarlo.

**Figura 21.** Estrategias para la Mitigación del Riesgo



**Fuente:** *Elaboración propia*

Ya que se ha establecido los riesgos y se ha analizado su impacto cualitativo en la empresa, se procede a elaborar la matriz de mitigación del riesgo la cual consiste en vincular el riesgo con un plan de mitigación de riesgos, de acuerdo al impacto, frecuencia y nivel determinado en etapas anteriores. Para la determinación del plan de acción se tendrá en consideración los siguientes puntos:

- Los costos incurridos en el plan de acción deben planificarse en el presupuesto de la empresa.
- Se deberá designar un responsable de la ejecución de las acciones a implementarse en la matriz de mitigación al riesgo.
- Se definirán fechas de monitoreo, control y estado del plan de mitigación para volver a valorarse y establecer el nuevo nivel de riesgo.

**MATRIZ 6**  
**MITIGACION DEL RIESGO**  
**Proceso/Área/Procedimiento: Financieros**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN			ACCIONES PROPUESTAS	VALORACIÓN		
No.	Riesgo	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)	I	P	E		I	P	E
1	Tiempos elevados en recuperación de Cuentas por Cobrar	Costo financiero al incrementar los días de crédito y pérdida del poder adquisitivo	Disminución de la rotación de cartera	10	3	30	Incentivos a clientes por pronto pago	5	2	10
2	Baja rotación del inventario	Problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo	Exceso de Inventario	10	1	10	Refinar pronósticos de demanda	5	1	5
3	Elevada Rotación en Cuentas por Pagar	Credibilidad financiera	Falta de liquidez	5	2	10	Cambio de políticas de financiación	5	2	10
4	Inestabilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional con respecto a las tasas de interés	Incremento en gastos financieros	15	2	30	Ajustar las políticas de contabilidad en medición de precio de venta y costo de venta para obtener precios reales	5	3	15
5	Variación cambiaria Euro/ Dólar	Impacto en la compra de materiales importados	Inestabilidad en mercados financieros cambiarios	5	1	5	Análisis de mercados o negociación de futuros	5	1	5
6	Medidas de salvaguardias y aranceles	Incremento en precio final	Cambios de políticas gubernamentales y acuerdos comerciales	15	2	30	Acuerdos comerciales	10	1	10
7	Pérdida de materiales en bodegas	Incremento en gastos por pérdida de inventarios	Falta de control del sistema de inventarios	15	3	45	Mejora en las políticas de control de inventarios	5	2	10
8	Incremento de gastos laborales	Moderada rotación de recurso humano	Gastos de capacitación en el exterior	10	2	20	Convenio para capacitación in situ	5	2	10

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**MATRIZ 7**  
**MITIGACION DEL RIESGO**  
**Proceso/Área/Procedimiento: Operativos**

IDENTIFICACIÓN				VALORACIÓN			ACCIONES PROPUESTAS	VALORACIÓN		
No.	Riesgo	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)	I	P	E		I	P	E
9	Falta de aplicación de control previo	Fraudes y corrupción interna	Falta de integralidad de políticas y acciones	15	3	45	Políticas para procesos de control interno	15	1	15
10	Personal no idóneo en la empresa	Incremento en reproceso que generan costos innecesarios	Falta de aplicación en las políticas de la empresa	10	2	20	Generar perfiles de puesto por competencias	10	1	10
11	Falta de control el despacho vs lo solicitado	Devolución de pedidos y retrasos o suspensión en operaciones planificadas	No aplicación de procesos para los despachos a clientes	15	1	15	Generar procesos específicos para bodega e inventario	5	1	5
12	Falta de control en el sistema de inventarios	Robo de la mercadería	Falta de un sistema de conteo continuos de inventarios	15	2	30	Generar procesos específicos para bodega e inventario	10	1	10
13	Falta de gestión y aplicación de políticas de cuentas por cobrar	Costo financiero	Amplios plazos de cuentas por cobrar	10	3	30	Políticas estratégicas de cuentas por cobrar	10	1	10
14	Incumplimiento de proveedores en la entrega de materiales solicitados	Falta de stock	Pocos proveedores	5	1	5	Se acepta el riesgo	5	1	5

<b>15</b>	Gastos no presupuestados	Incremento de costos no planificados	Factores externos como robos y asaltos	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	Se acepta el riesgo	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>16</b>	Riesgo de capital humano	Desconfianza del cliente	Utilización de información a privilegiada para uso personal	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	Fidelización de los empleados	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>17</b>	Disponibilidad de la información	Problemas o posibles pérdidas en la información generada	Problemas en sistemas informáticos en sistemas contables y de inventarios	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	Procedimiento para mantenimiento y verificación continua de sistemas informáticos y procedimientos de archivo	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>18</b>	Acceso a la información	Infidelidad del empleado	Manejo inintencional de la información en la toma de decisiones	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	Políticas de seguridad de la información	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**COMPARACIÓN DE LA SEVERIDAD DE RIESGOS  
EMPRESA ORMEDIC CÍA. LTDA**

		IMPACTO DEL RIESGO SEGÚN LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
		BAJO	MEDIO	MODERADO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	BAJO	14 - 5	18 - 15 - 2 - 10	11 - 16
	MEDIO	3	8 - 9 - 13 - 17	4 - 6 - 12
	ALTO		1	7

		IMPACTO DEL RIESGO MODELO DE RIESGO PLANTEADO PARA MITIGAR O CORREGIR POLITICAS O ACCIONES		
		BAJO	MEDIO	MODERADO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	BAJO	2 - 11 - 14 - 17 - 18	6 - 10 - 12 - 13 - 15	
	MEDIO	1 - 3 - 7 - 8 - 16	9 - 4	
	ALTO			

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

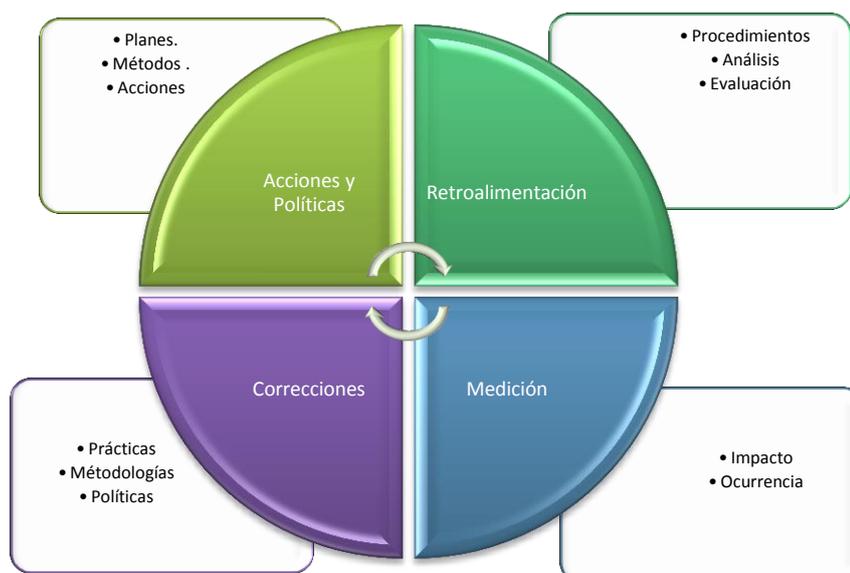
## 4.2. Respuesta al Riesgo

En esta etapa se procederá a realizar la matriz de ejecución de compromisos, acciones y políticas planteadas como alternativas para el manejo del riesgo determinado en la empresa Ormedic Cía. Ltda. en esta se determinará los compromisos, los responsables de ejecutar las acciones de mitigación, seguimiento y control, el cronograma de control y seguimiento establecido como más idóneo de respuesta ante el riesgo identificado y mediante la identificación del indicador al que afectan las acciones planteadas.

### 4.2.1. Control del Riesgo

En la fase de Control de riesgos se implementará las acciones y políticas determinadas en la Mitigación, esta fase consiste en una metodología de monitoreo permanente de acuerdo a la pertinencia de los cronogramas establecidos, el control se aplicará en las fuentes de emisión, en el proceso de transmisión de las actividades y en los responsables de las mismas.

**Figura 22.** Control de Riesgo



**Fuente:** *Elaboración propia*

**MATRIZ 8**  
**RESPUESTA / TRATAMIENTO DEL RIESGO**  
**Proceso/Área/Procedimiento: Financieros**

No	Riesgo	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)	Respuesta al riesgo	Responsables	Cronograma	Indicador	Aprobación
<b>IDENTIFICACIÓN</b>				<b>TRATAMIENTO AL RIESGO</b>				
1	Tiempos elevados en recuperación de Cuentas por Cobrar	Costo financiero al incrementar los días de crédito y pérdida del poder adquisitivo	Disminución de la rotación de cartera	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones / Coordinador Adm. Financiero	Semestral	Rotación Cuentas por Cobrar	Gerente General
2	Baja rotación del inventario	Problemas de liquidez, lo que genera una presión en aumento sobre el capital de trabajo	Exceso de Inventario	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones	Trimestral	Rotación de Inventarios	Gerente General
3	Elevada Rotación en Cuentas por Pagar	Credibilidad financiera	Falta de liquidez	Reducir el Riesgo	Coordinador Administrativo Financiero	Trimestral	Rotación de Cuentas por Pagar	Gerente General
4	Inestabilidad en tasas de interés	Medidas gubernamentales a la banca nacional con respecto a las tasas de interés	Incremento en gastos financieros	Aceptar el Riesgo	Coordinador Administrativo Financiero	Semestral	Margen Neto	Gerente General
5	Variación cambiaria Euro/ Dólar	Impacto en la compra de materiales importados	Inestabilidad en mercados financieros cambiarios	Aceptar el Riesgo	Coordinador Administrativo Financiero	Semestral	Margen Neto	Gerente General
6	Medidas de salvaguardias y aranceles	Incremento en precio final	Cambios de políticas gubernamentales y	Aceptar el Riesgo	Coordinador Administrativo Financiero	Mensual	Incremento en Importaciones	Gerente General

			acuerdos comerciales					
7	Pérdida de materiales en bodegas	Incremento en gastos por pérdida de inventarios	Falta de control del sistema de inventarios	Reducir el Riesgo	Contador General	Mensual	Margen Bruto	Gerente General
8	Incremento de gastos laborales	Moderada rotación de recurso humano	Gastos de capacitación en el exterior	Reducir el Riesgo	Contador General / Talento Humano	Mensual	Margen bruto	Gerente General

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**MATRIZ 9**  
**RESPUESTA / TRATAMIENTO DEL RIESGO**  
**Proceso/Área/Procedimiento: Operativos**

No	Riesgo	Consecuencias (efecto)	Causas (origen)	Respuesta al riesgo	Responsables	Cronograma	Indicador	Aprobación
<b>IDENTIFICACIÓN</b>				<b>TRATAMIENTO AL RIESGO</b>				
9	Falta de aplicación de control previo	Fraudes y corrupción interna	Falta de integralidad de políticas y acciones	Reducir el Riesgo	Gerente General	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
10	Personal no idóneo en la empresa	Incremento en reproceso que generan costos innecesarios	Falta de aplicación en las políticas de la empresa	Reducir el Riesgo	Talento Humano	Trimestral	Margen Bruto	Gerente General
11	Falta de control el despacho vs lo solicitado	Devolución de pedidos y retrasos o suspensión en operaciones planificadas	No aplicación de procesos para los despachos a clientes	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones	Trimestral	Rotación de Cuentas por Pagar	Gerente General
12	Falta de control en el sistema de inventarios	Robo de la mercadería	Falta de un sistema de conteo continuos de inventarios	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones	Trimestral	Rotación de Inventarios	Gerente General
13	Falta de gestión y aplicación de políticas de cuentas por cobrar	Costo financiero	Amplios plazos de cuentas por cobrar	Reducir el Riesgo	Coordinador Administrativo Financiero	Trimestral	Rotación Cuentas por Cobrar	Gerente General
14	Incumplimiento de proveedores en la entrega de materiales solicitados	Falta de stock	Pocos proveedores	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones	Mensual	Rotación de Inventarios	Gerente General

15	Gastos no presupuestados	Incremento de costos no planificados	Factores externos como robos y asaltos	Aceptar el Riesgo	Coordinador Administrativo Financiero	Semestral	Margen Bruto	Gerente General
16	Riesgo de capital humano	Desconfianza del cliente	Utilización de información a privilegiada para uso personal	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones/ Talento Humano	Trimestral	Margen bruto	Gerente General
17	Disponibilidad de la información	Problemas o posibles pérdidas en la información generada	Problemas en sistemas informáticos en sistemas contables y de inventarios	Reducir el Riesgo	Contador General	Trimestral	Margen bruto	Gerente General
18	Acceso a la información	Infidelidad del empleado	Manejo inintencional de la información en la toma de decisiones	Reducir el Riesgo	Gerente de Operaciones/ Talento Humano	Trimestral	Margen bruto	Gerente General

**Fuente:** Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

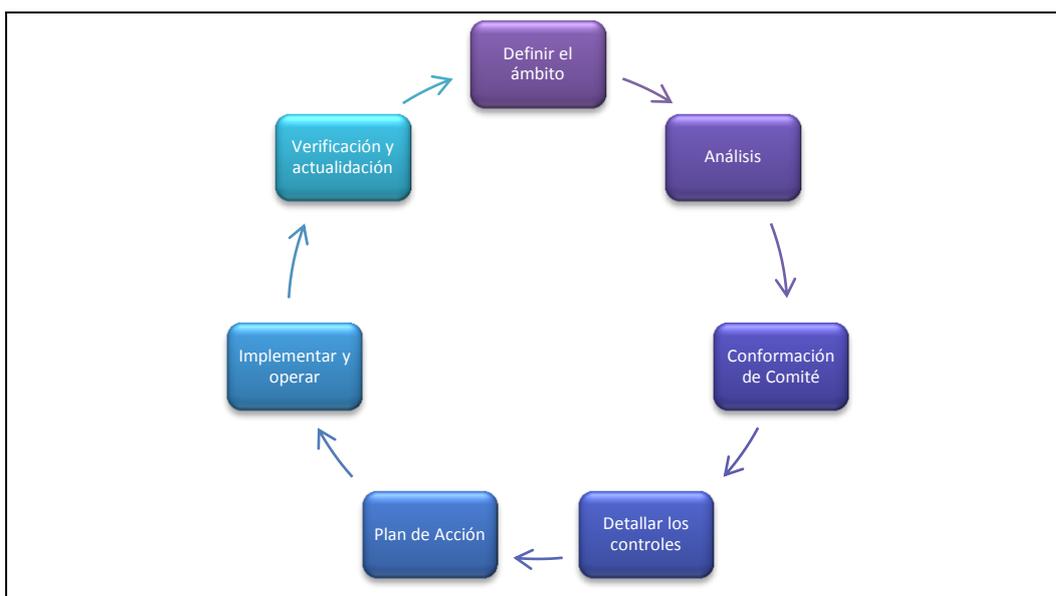
#### 4.2.1.1. Metodología para el Control del Riesgo

La implementación de una metodología para el control del riesgo es la determinación y estandarización de los controles e instrumentos a aplicarse en la empresa como parte de la evaluación y seguimiento a las acciones señaladas como parte de la mitigación de los riesgos identificados, esta metodología busca reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto económico en la empresa, así como también a los responsables y corresponsables de la ejecución de las mismas, además el señalar y estandarizar un cronograma o periodicidad de seguimiento y control permitirá medir el comportamiento de los riesgos identificados en un periodo determinado.

##### 4.2.1.1.1. Ciclo del Control de Riesgo

Con la finalidad de definir el proceso del Control de Riesgos se identifica las etapas sistemáticas del control del riesgo, las cuales permitirán es su desarrollo la identificación, el alcance, análisis, la conformación de equipos o comités de evaluación y control del riesgo, el funcionamiento integral de este proceso permitirá a la empresa obtener el nivel de relevancia, la probabilidad de ocurrencia impacto potencial para la empresa.

**Figura 23.** Control de Riesgo



**Fuente:** *Elaboración propia*

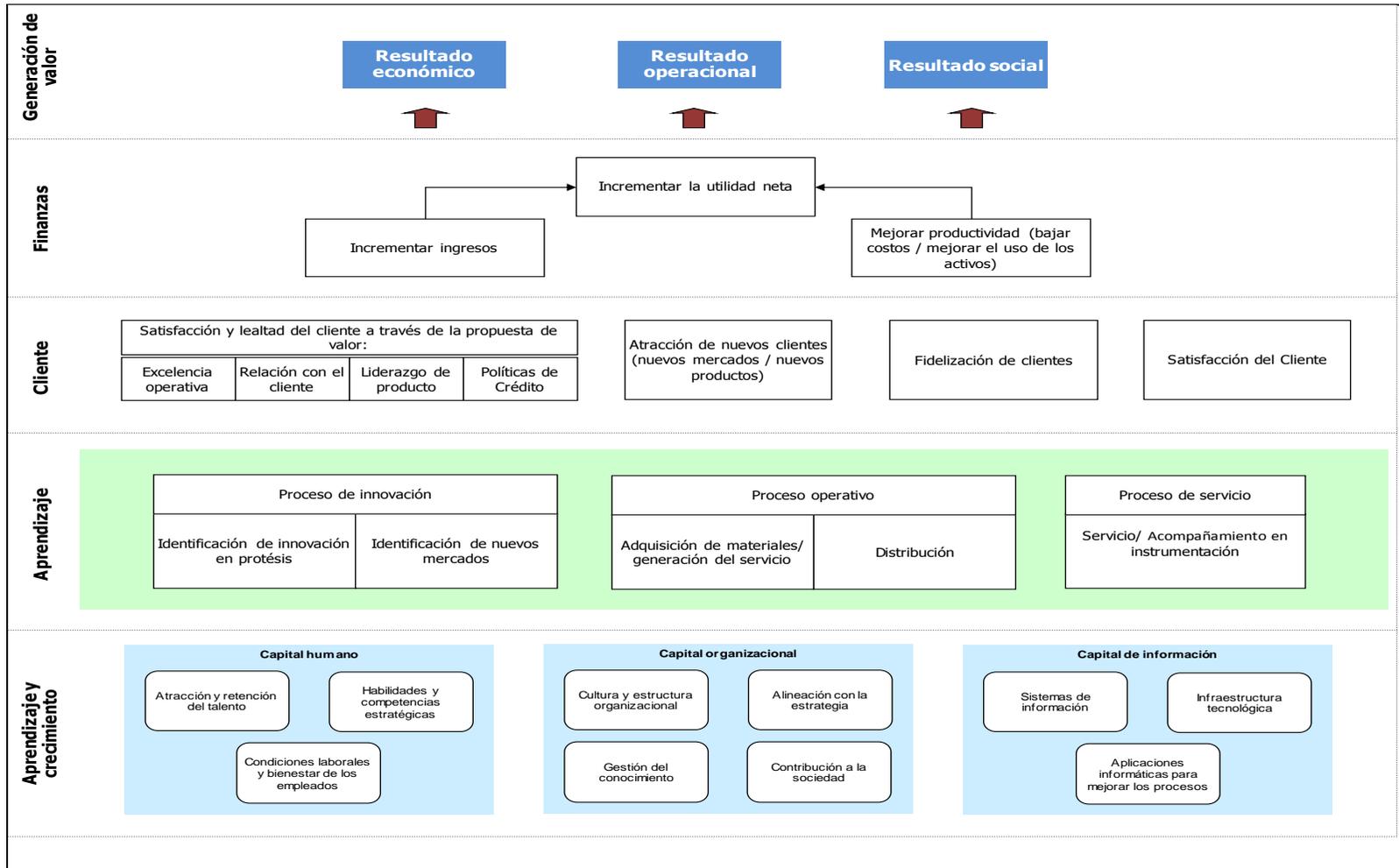
### **4.3. Propuesta para la Gestión del Riesgo**

La evaluación y el control de los riesgos pretenden promover una cultura de prevención en la Empresa Ormedic Cía. Ltda. con la finalidad de reducir los costos económicos que pueden provocar los riesgos financieros y operativos identificados, estableciendo políticas, acciones y actividades involucrando y empoderando de esta metodología a todos los miembros de la organización a fin de administrar y gestionar los riesgos identificados, resulta básico o indispensable involucrar a las jefaturas como responsables en los procesos y medidas para la reducción de los riesgos.

#### **4.3.1. Mapeo Estratégico de Ormedic Cía. Ltda.**

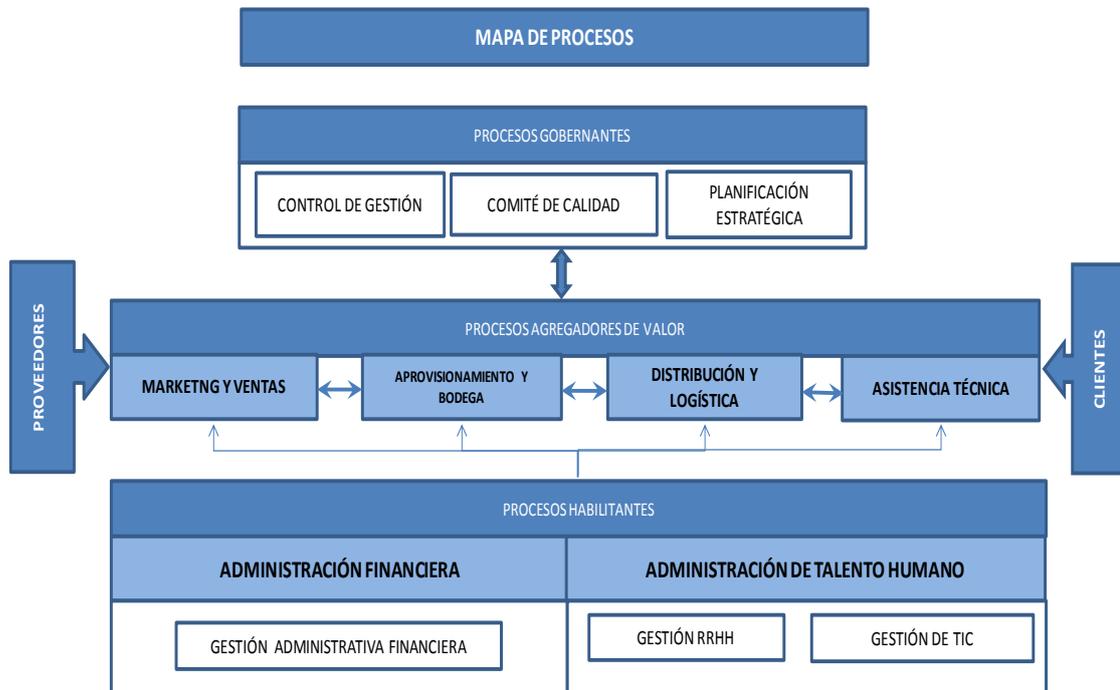
Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia de una empresa y en ella se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas las cuales son financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento (R. Kaplan, 2008), es así que la propuesta de un Mapa Estratégico como inicio para la gestión del riesgo es implementar una estrategia para gestionar el cambio en la empresa, cuyo objetivo estratégico consiste en la comunicación estratégica y el valor agregado en cada una de las perspectiva del mapa, además en base al análisis FODA realizado al inicio del presente estudio de caso, se desarrollan a continuación las estrategias combinadas para cada uno de los factores FODA.

**Figura 24.** Propuesta del Mapa Estratégico Ormedic Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

**Figura 25.** Propuesta del Mapa de Mapa de Procesos Ormedic Cía. Ltda.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información compartida por *Ormedic Cía. Ltda.*

### MATRIZ 10

#### ANÁLISIS FODA – ESTRATEGIAS

<b>ANÁLISIS MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Personal Capacitado Bajos Costo de Distribución Acompañamiento en instrumentación Clima laboral Infraestructura óptima Maquinarias y equipos Imagen Corporativa  Diversificación de Mercados Prestaciones y servicios a empleados Posicionamiento en el mercado	

<b>OPORTUNIDADES</b>		
Baja competencia	Implementar Sistemas y políticas de Control Previo	Implementación de sistemas de control
Nuevas tecnologías	Implementar y modernizar el sistema de control de inventarios	Implementar Sistemas de Gestión de Procesos
Diversificación de proveedores	Implementar políticas y controles de gestión de cobranzas	Gestión de Recursos Humanos
Distribuidor al por mayor		
<b>AMENAZAS</b>		
Escenario Político	Apertura de nuevos mercado	Políticas de Crédito y Cobranzas
Falta de Liquidez		
Apertura de nuevos mercados	Diversificación de proveedores	Reducción de Cartera Vencida
Información filtrada	Estrategias de adquisiciones al exterior	Políticas de seguridad, custodio y manejo de información
Relaciones Laborales		

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

#### **4.3.1.1. Estandarización de acciones para el seguimiento y control del riesgo**

Para que el tratamiento permanezca y este sea consistente con las acciones a desarrollarse para la reducción del riesgo identificado en las etapas anteriores, el seguimiento y el control del mismo debe realizarse de forma integral y continua para que una vez que se identifique un incremento del nivel o la probabilidad del riesgo o se identifique uno nuevo, la empresa tenga la posibilidad de reaccionar proactivamente al mismo.

**Figura 26.** Acciones de seguimiento y control de riesgo



**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

#### 4.3.1.2. Principales políticas a implementar por área

El principal objetivo de la propuesta para la implementación de acciones inmediatas dentro de la empresa Ormedic Cía. Ltda. es mitigar pérdidas por eventos identificados como los principales riesgos financieros y operativos de la empresa, estas acciones se las ha determinado por área.

**Tabla 30.** Políticas y acciones a implementar en el área Financiera de la Empresa Ormedic cía. Ltda.

AREA	POLITICAS/ ACCIONES
<b>OPERATIVA - FINANCIERA</b>	<p>Generación de Flujos de efectivo mensual</p> <p>Realizar semanalmente control de la disponibilidad liquidez</p> <p>Informes mensuales de gestión de cuentas por cobrar</p> <p>Control previo en procesos de pago y cobro</p> <p>Informe trimestral de comportamiento de ratios financieros</p> <p>Políticas de asignación de claves y roles para la aplicación que se administran</p> <p>Revisión de políticas para estandarizar los requisitos para que los clientes sea sujeto de crédito</p> <p>Diseño y elaboración de un documento que cuente con requisitos que debe cumplir para ser sujeto de crédito</p> <p>Políticas para Incentivos a los empleados por recuperación de cartera colocación de buena cartera</p> <p>Políticas y controles para el manejo de inventarios y despachos</p> <p>Implementar control en los procesos establecidos</p>

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**Tabla 31.** Políticas y acciones a implementar en el área Comercial de la Empresa Ormedic cía. Ltda.

AREA	POLITICAS
<b>COMERCIAL</b>	<p>Servicio adecuado a las necesidades del cliente</p> <p>Control y verificación de pedidos antes de despachos</p> <p>Programación de capacitación a clientes externos sobre nuevas tecnologías adquiridas</p> <p>Investigación sobre nuevas tecnologías</p> <p>Investigación de nuevos mercados</p> <p>Acompañamiento a clientes</p>

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

**Tabla 32.** Políticas y acciones a implementar en el área de Talento Humano de la Empresa Ormedic cía. Ltda.

AREA	POLITICAS
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<p>Selección y reclutamiento de Talento Humano</p> <p>Definición de niveles salariales</p> <p>Políticas por comisiones, bonificaciones e incentivos</p> <p>Inducción, capacitación al personal</p> <p>seguimiento y evaluación continua al personal</p>

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

### 4.3.1.3. Matriz de Plan de Acción

En esta matriz se determina las áreas, las actividades, los responsables, el tiempo de responsabilidad y los productos generados.

#### MATRIZ 11

#### POLITICAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR EN EL AREA FINANCIERA

AREA	POLITICAS/ ACCIONES	RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES	TIEMPO	ENTREGABLES
FINANCIERA	Generación de Flujos de efectivo mensual				
	Realizar semanalmente control de la disponibilidad liquidez	Consejo Administrativo	Establecer y aprobar políticas		Políticas
	Informes mensuales de gestión de cuentas por cobrar				Manuales de Gestión
	Control previo en procesos de pago y cobro	Gerencia General	Responsable de ejecución		Reglamentos de Gestión
	Informe trimestral de comportamiento de ratios financieros	Gerente de Operaciones	Responsables de ejecución		Procedimientos
	Políticas de asignación de claves y roles para la aplicación que se administran	Coordinador Administrativo Financiero	Identificar riesgos en los proceso		Plan de Acción
	Revisión de políticas para estandarizar los requisitos para que los clientes sea sujeto de crédito	Jefe de Logística y bodega	Identificar riesgos en los proceso	Inicio Finalización	Presupuestos para plan de acción
	Diseño y elaboración de un documento que cuente con requisitos que debe cumplir para ser sujeto de crédito	Talento Humano	Capacitación y socialización		Plan de Capacitación
	Políticas para Incentivos a los empleados por recuperación de cartera colocación de buena cartera	Personal	Identificar riesgos en los proceso		
	Políticas y controles para el manejo de inventarios y despachos				
Implementar control en los procesos establecidos					

**Fuente:** *Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.*

## MATRIZ 12

### POLITICAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR EN EL AREA COMERCIAL

AREA	POLITICAS	RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES	TIEMPO	ENTREGABLES
COMERCIAL	Servicio adecuado a las necesidades del cliente	Consejo Administrativo	Establecer y aprobar políticas	Inicio     Finalización	Políticas
	Control y verificación de pedidos antes de despachos	Gerente General	Responsable de ejecución		Manuales de gestión
	Programación de capacitación a clientes externos sobre nuevas tecnologías adquiridas	Gerente Comercial	Responsables de ejecución		Programación de capacitaciones
	Investigación sobre nuevas tecnologías	Coordinador de Calidad	Identificar riesgos en los proceso		
	Investigación de nuevos mercados	Personal de ventas y bodega	Identificar riesgos en los proceso		
	Acompañamiento a clientes				

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

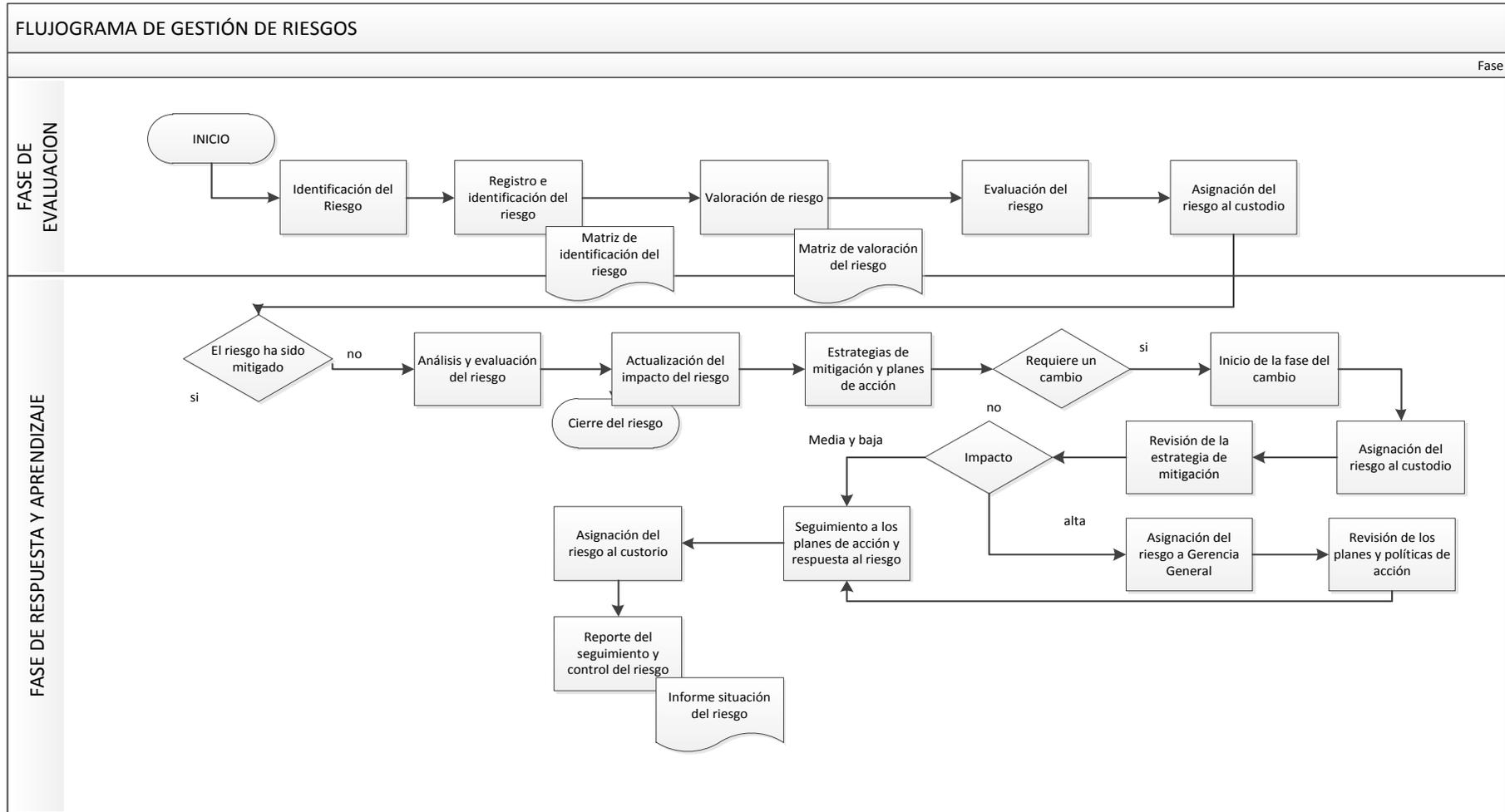
## MATRIZ 13

### POLITICAS Y ACCIONES A IMPLEMENTAR EN EL AREA DE TALENTO HUMANO

AREA	POLITICAS	RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES	TIEMPO	ENTREGABLES
RECURSOS HUMANOS	Selección y reclutamiento de Talento Humano	Consejo Administrativo	Establecer y aprobar políticas	Inicio    Finalización	Políticas
	Definición de niveles salariales	Gerente General	Responsable de ejecución		Reglamento de contratación
	Políticas por comisiones, bonificaciones e incentivos	Gerente de Operaciones	Responsable de ejecución		Reglamentos de comisiones y beneficios
	Inducción, capacitación al personal	Talento Humano	Identificar riesgos en el proceso		Programas de capacitación
	seguimiento y evaluación continua al personal				

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

#### 4.4. Flujo grama Gestión del Riesgo



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de la información de Ormedic Cía. Ltda.

## CAPITULO V

### 5. Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Una vez que se ha concluido el análisis de los principales riesgos operativos y financieros en el estudio de caso Ormedic Cía. Ltda. se puede concluir lo siguiente:

En articulación al objetivo general planteado para la presente investigación se implementó una metodología descriptiva y explicativa con la finalidad de determinar los principales riesgos operativos y financieros de la empresa Ormedic. Cía. Ltda., evidenciando cualitativa y cuantitativamente el impacto en la empresa, para lo cual se aplicaron herramientas de investigación y análisis financieros de los Balances de la empresa correspondientes a los periodos 2012- 2014.

Se realizó el levantamiento de los principales factores del FODA, en los cuales se pudo determinar mediante el desarrollo de esta herramienta que en la evaluación de los resultados obtenidos en esta primera fase, correspondiente a la evaluación de los factores internos, que las oportunidades que tiene la empresa Ormedic Cía. Ltda. son más fuertes que las debilidades internas por lo que se puede concluir que tiene una fuerte posición y que la empresa presenta un equilibrio entre amenazas y oportunidades. Por otra parte en la evaluación realizada a los factores externos se determinó que el promedio de esta es de 2.41 lo que ubica a la Empresa Ormedic en un valor menor al promedio de 2.5; por lo que se puede concluir que las condiciones actuales del entorno de la empresa presenta un equilibrio entre amenazas y oportunidades.

De acuerdo al análisis realizado a los estados financieros de la empresa, se puede concluir que en términos generales el capital de trabajo es positivo, ya que el Activo Circulante de la empresa es superior al Pasivo Circulante, esto es que los activos tienen una rápida efectivización en relación a las deudas adquiridas por la empresa.

Uno de los principales problemas que se puede evidenciar en el análisis financiero realizado al Balance General y Estados Financieros son los riesgos a los que está sujeta

la empresa en la actualidad por el incremento en la Cuentas por Cobrar a Clientes en la que se observa que, en la actualidad, esta cuenta corresponde al 69% del total del Activo Circulante y representa el 51% del Total de Activos de la empresa.

Una estrategia aplicada por la empresa en respuesta al cambio de políticas nacionales en su afán de regular la balanza de pagos incrementando aranceles a la importaciones y esto sumado a la inestabilidad cambiaria (USD vs EUR) , fue la adquisición y sobre estoqueo en la Cuenta de Inventarios. El resultado del periodo analizado ( 2012- 2014) demuestra que el plazo promedio en el que la empresa mantiene sus inventarios en bodega se ha ido incrementando, en la actualidad el promedio de días que el inventario permanece en bodega es de 90,3 días, esta adquisición anticipada y la baja rotación de los inventarios, constituye uno de los riesgos más fuertes dentro de la empresa ya que ha disminuido considerablemente de liquidez que en actualmente representa el 2,79% del Total de Activo Circulante.

En cuanto al análisis realizado a la cuenta del pasivo se puede determinar que si bien el nivel de endeudamiento ha bajado del 55% en 2012 al 43% en el 2014, es decir que el total de activos es financiado por el 43% en deuda y que de acuerdo al resultado de la Prueba Defensiva posee un nivel inmediato de liquidez de apenas el 11%. para operar sin incurrir o recurrir a flujos de venta.

En referencia al análisis realizado a la Cuenta de Obligaciones Laborales, se puede concluir que del año 2013 al 2014, esta se ha incrementado en un 174%, este comportamiento se debe a un incremento de personal en instrumentación y ventas, los mismos que de acuerdo a la naturaleza de su contratación, existen rubros de comisiones por ventas y comisiones por instrumentación, lo que ha producido que se incremente de forma acelerada la valorización de esta cuenta de un periodo al otro.

En la determinación de los principales riesgos operativos podemos destacar que dentro de la empresa no se han desarrollado o implementado políticas de seguridad de la información y eso ha ocasionado que se filtre la misma ocasionando así el riesgo de fraude interno, este riesgo está determinado por dos eventos, los empleados filtran esta información a la competencia, así como empleados que usan esa información para su uso personal.

## 1.1. Recomendaciones

En base a la información levantada sobre los principales riesgos operativos y financieros de la empresa Ormedic Cía. Ltda. se ha determinado aquellos - que evidencian un efecto o impacto - en la operatividad y rentabilidad de la empresa, por lo que el Plan de acción es una propuesta metodológica que permitirá tener control y gestión de riesgos, estableciendo políticas, procesos y responsables en cada uno de lo que se ha determinado, para de esta manera manejar, mitigar o reducir el impacto negativo en la empresa.

De acuerdo al levantamiento de los principales factores FODA de la empresa Ormedic Cía. Ltda., se propone en el presente estudio de caso estrategias que permitan a la empresa el aprovechamiento de sus fortalezas y las oportunidades actuales en el mercado para mitigar o disminuir las debilidades y amenazas determinadas.

Dado que uno de los principales riesgos determinados es el incremento en la Cuentas por Cobrar a Clientes, se recomienda la aplicación de la propuesta de un plan de acción en la que se determina los parámetros básicos de control y gestión, además mediante la elaboración de un mapa de procesos se puede definir la cadena que debe mantenerse para la gestión de cobranzas, en la cual se pueden desarrollar estrategias como campañas para pronto pago y cobranzas telefónicas y de campo las cuales permitirán agilizar el proceso, como a continuación se propone en el siguiente mapa.



Dado que el inventario de una empresa es su componente esencial, el manejo, monitoreo y uso es necesario estandarizarlos mediante políticas y procesos que aseguren su buen uso para determinar de forma oportuna los excesos, las pérdidas o robos internos y las bajas que deben darse, por lo que se recomienda el siguiente mapa de gestión de inventarios.



Se recomienda analizar y evaluar la situación del inventario y del manejo que se está dando, si una estrategia para la empresa fue el sobre estoqueo en respuesta a la actual política económica y a factores económicos como la situación cambiaria, es importante realizar una revisión del entorno del negocio sobre productos o alternativas de productos que permitan a la empresa reducir los costos de importación y ampliar el portafolio de proveedores tanto nacionales como internacionales.

En cuanto a la administración del inventario se recomienda incrementar la vigilancia y el control a fin de evaluar periódicamente la demanda de los productos para disminuir la rotación del inventario, además de la evaluación por producto y cliente, el responsable de la administración del inventario debe ser capaz de la elaboración y el control de riesgo y acciones para evitar los eventos por material dañado, defectuoso, pérdidas, robos y presupuesto.

Con la finalidad de concentrar los esfuerzos en el buen manejo del inventario y optimizar recursos, costos de almacenaje y control de despacho de los materiales, es importante generar acciones y políticas de evaluación continua a fin de confirmar y reconfirmar las actividades propuestas anteriormente así como también el seguimiento a los responsables determinados en cada fase de la misma, para de esta manera poder determinar e informar oportunamente las observaciones determinadas en el proceso.

En cuanto a la gestión de talento humano cuyo objetivo es la fidelización del capital humano eficiente, es importante generar en la gerencia la importancia de la comunicación con el recurso humano, el construir espacios en los que la comunicación de los empleados y los jefes directos permitan desarrollar espacios que permitan generar aportes e ideas, fomentando así la participación del capital humano como una herramienta de motivación entre los empleados y crecimiento común de las áreas de la empresa y su gestión y resultados para el alcance de las metas propuestas.

## Referencias Bibliográficas

ARCE, M. (2005). Documentación para la administración de riesgos. Grupo Kaisen, S.A.

BACA, A. (2006). La Administración de Riesgos Financieros. México DF.

BLANCO-CAMPINS, B. (2007). Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operaciones como métodos de las matemáticas borrosas. Recuperado de: <http://www.scriptorium.uh.cu/xmlui/handle/123456789/620>

CASAS ANGUITA, J., REPULLO LABRADOR, J.R. y DONADO CAMPOS, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8):527-38

CHÁVEZ J. y Núñez, J. (2006). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico* No. 58, vol. XXV.

COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA (BIS) (2001). Documento Consultivo: "Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea", Traducción realizada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). Recuperado de [http://www.bis.org/publ/bcbsca02\\_s.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbsca02_s.pdf)

EHEMENDÍA, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. 49(3), pp. 470-481.

FRACICA, G. (2009). La financiación empresarial y la industria del capital de riesgo: Estructura y conceptos. *Revista EAN*, 66, 31-66.

FUNCAS, VIII Curso de Experto en Dirección de Entidades Financieras: Documento de estudio, (2009).

HOGARTH, R.M. (2002) Los seguros y la seguridad después del 11 de Septiembre: ¿Acaso el mundo se ha vuelto un lugar más "riesgoso"? Recuperado de <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/Segur.pdf>

ISO. (2003). Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Recuperado de: <http://www.innobiz.com.ec/?wpdmact=process&did=MjAuaG90bGluaw==>.

ISO-TOOLS EXCELLENCE. (2013). La gestión del riesgo operacional. Recuperado de <http://www.isotools.org/2013/06/21/la-gestion-del-riesgo-operacional/>

KAPLAN, R y NORTON, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto. 250 p.

LA SUMA DE TODOS- COMUNIDAD DE MADRID. (s.f.). *Análisis de Riesgos*. Recuperado de

[http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos\\_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/3IdentificaciondelosRiesgos_es.pdf)

LAVIADA A. (2008) *Gestión del Riesgo Operacional. De la teoría a la aplicación*. Ediciones 2010

MEJÍA-QUIJANO, R. (2006) *Administración del Riesgo un enfoque empresarial*. Fondo editorial Universidad EAFIT. 240 p.

MENDOZA, A. y CASTILLO, M. (2004). *Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras*. Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes.

NIETO GIMÉNEZ- MONTESINOS, M. (s.f.). *El tratamiento del Riesgo Operacional en Basilea II*. Estabilidad Financiera No.8, Banco de España.

PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

RODRÍGUEZ, N. y CORBETTA, C. (2007). *La administración del riesgo operacional. Más allá del requerimiento regulatorio*. CEO Argentina. Año 3. Edición Especial. Pp. 6-10.

SHEVCHENKO M. (2006). *The Structural Modelling of Operational Risk via Bayesian inference: Combining Loss Data with Expert Opinions*, *The Journal of Operational Risk*, 1(3), pp. 3-26.

SOSA SIERRA M.C. (2007). *Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial*. *Pensamiento y Gestión*, 23, 153-186.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

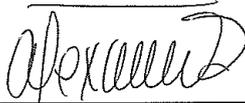
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Muñoz Ortega Daysi Alexandra, con C.C: # 1718446923 autor(a) del trabajo de titulación: "**Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: Identificación y propuesta de gestión para la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA**" previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** 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 graduación 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 graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de enero de 2016

f.   
Nombre: Muñoz Ortega Daysi Alexandra  
C.C: 1718446923



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes

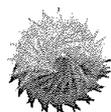


SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Gestión de Riesgos Operativos y Financieros: Identificación y propuesta de gestión para la Empresa ORMEDIC CIA.LTDA"		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Muñoz Ortega Daysi Alexandra		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Uriel Castillo Nazareno, Mgs. Ing. Quim. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs. Econ. Jack Chávez García, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Master en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de Enero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	95
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Riesgo Operativo y Financiero		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	RIESGO, OPERATIVO, FINANCIERO, CUENTAS POR COBRAR, LIQUIDEZ		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La gestión de riesgos en la actualidad juega un papel muy importante para las empresas que tratan de institucionalizar el manejo de los riesgos y que soportan la mejora continua de los procesos en las áreas de cada empresa. La gestión de riesgos al ser un proceso interactivo e integral complementa las decisiones planteadas y adoptadas por los directivos de las empresas, ya que al ser aplicado como un método sistemático permite identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, proceso o evento de forma tal que permite a la empresas minimizar pérdidas.</p> <p>Para este caso se ha identificado que la problemática y lo que da pie a esta investigación es que no existe dentro de la empresa una herramienta que permita gestionar los riesgos operativos y financieros de manera correcta.</p> <p>Por otra parte, al existir cifras positivas en la rentabilidad y utilidad de la empresa, ha determinado que no exista la necesidad de desarrollar un programa de este tipo, sin embargo es necesario que todas las acciones que se tomen al respecto propendan a que mantenga su estabilidad y sostenibilidad en el mercado. Se ha identificado ciertos inconvenientes que se han traducido en pérdidas para la empresa, aunque no han sido de gran impacto podrían haberse previsto con una buena gestión del riesgo.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593- 084311958	E-mail day29ale@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA</b>	Nombre: Alcívar Avilés, María Teresa		



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

INSTITUCIÓN:	Teléfono +593-4-2206950 ext. 5068
	E-mail maria.alcivar10@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):	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/3903</a>