



**Diseño de un modelo de Gestión de riesgos de la empresa Multisa Centro de acopio y
distribución S.C., de la ciudad de Latacunga**

Benavides Echeverría, Iralda Eugenia

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Finanzas Empresariales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magister en Finanzas
Empresariales

Msc. López Mayorga, Rosa Magdalena

4 de octubre de 2022

Reporte de verificación de contenido



SEGUNDO PROYECTO ING. BENAVIDES revisado 12 sept.202...

Scanned on: 15:38 October 3, 2022 UTC



Identical Words	381
Words with Minor Changes	104
Paraphrased Words	126
Omitted Words	0



Website | Education | Businesses



Firmado electrónicamente por:
**ROSA MAGDALENA
LOPEZ MAYORGA**

Econ. Rosa López Mayorga
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, “**Diseño de un modelo de Gestión de riesgos de la empresa Multisa centro de acopio y distribución S.C. de la ciudad de Latacunga**” fue realizado por la señora **Benavides Echeverría, Iralda Eugenia** el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 4 de octubre de 2022



López Mayorga, Rosa Magdalena

Directora

C.C.:1801312701



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Responsabilidad de Autoría

Yo, **Benavides Echeverría, Iralda Eugenia**, con cédula de ciudadanía N°0501654156, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de Gestión de riesgos de la empresa Multisa centro de acopio y distribución S.C. de la ciudad de Latacunga** es de mí autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 8 de septiembre de 2022



Firmado electrónicamente por:
**IRALDA EUGENIA
BENAVIDES
ECHEVERRIA**

Benavides Echeverría, Iralda Eugenia

C.C.: 0501654156



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología
Centro de Posgrados**

Autorización de Publicación

Yo, **Benavides Echeverría, Iralda Eugenia**, con cédula de ciudadanía N°0501654156, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de Gestión de riesgos de la empresa Multisa centro de acopio y distribución S.C. de la ciudad de Latacunga** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 8 de septiembre de 2022



Firmado electrónicamente por:
**IRALDA EUGENIA
BENAVIDES
ECHEVERRIA**

Benavides Echeverría, Iralda Eugenia

C.C.: 0501654156

Dedicatoria

A Dios, el dueño de todo, sin su permiso nada habría sido posible.

A mi familia, mi esposo Paúl, y mis hijitas Paula y Emily, motor que impulsa mi vida.

A mis padres, Sergio y Eugenia, por ser el molde, modelo y ejemplo de esfuerzo y trabajo.

A mis amigas Alisva, Cristina y Mariela, por acompañarme en varios de mis proyectos.

Agradecimiento

A mi profesora Rosa Magdalena López Mayorga, mi tutora, una mujer inteligente, humilde y humana, gracias por su dirección y dedicación. Mi admiración y respeto por todo.

Al Ing. Cristian Salazar, Gerente general de Multisa centro de acopio y distribución S.C. de la ciudad de Latacunga, por facilitarme la información requerida.

A los docentes y personal de la Universidad de las Fuerzas Armadas, por su contingente en la formación de profesionales.

Mi reconocimiento a la Ing. Aracely Tamayo, docente evaluadora del presente trabajo. Investigadora adscrita a la Red de Sistemas Inteligentes y Expertos de Modelos Computacionales Iberoamericanos (SIEMCI), proyecto no 522RT0130 en Programa Iberoamericano de Ciencias y Tecnología para el Desarrollo (CYTED).

Índice de contenidos

<i>Carátula</i>	1
<i>Reporte de verificación de contenido</i>	2
<i>Certificado del Director</i>	3
<i>Responsabilidad de autoría</i>	4
<i>Autorización de Publicación</i>	5
<i>Dedicatoria</i>	6
<i>Agradecimiento</i>	7
<i>Índice de contenidos</i>	8
<i>Índice de tablas</i>	12
<i>Índice de figuras</i>	13
<i>Resumen</i>	14
<i>Abstract</i>	15
<i>Capítulo I</i>	16
<i>Proyecto II</i>	16
<i>Generalidades</i>	16
Planteamiento del problema	17
Justificación e importancia	18
Objetivos	19
Metodología	19

La empresa Multisa S.C.	20
Importancia de la empresa	21
Organigrama estructural.....	21
Productos que comercializa.....	22
Control Interno.....	23
Marco de referencia COSO	24
Componentes del modelo ERM.....	25
Procedimientos por áreas.....	30
Proceso de inventarios	32
Proceso de cobros	32
Proceso de pagos	32
<i>Capítulo II.....</i>	<i>33</i>
<i>Entorno de Multisa S.C.....</i>	<i>33</i>
Diagnóstico financiero.....	33
Análisis financiero	36
Indicadores financieros.....	36
Análisis FODA	44
<i>Capítulo III.....</i>	<i>46</i>
<i>Levantamiento de procesos</i>	<i>46</i>
Proceso de inventarios	46
Análisis de inventarios.....	46
Recepción de mercaderías.....	49

	10
Despacho de mercaderías.....	52
Transferencia a supermercado la Estación y punto de venta mayorista	52
Proceso de cobros	56
Proceso de pago a proveedores.....	58
Proceso de efectivo	62
Capítulo IV	67
Diseño de un modelo de riesgos para Multisa S.C.....	67
Ambiente interno	67
Establecimiento de objetivos	71
Misión.....	71
Visión.....	72
Valores.....	72
Identificación de eventos	73
Evaluación de riesgos	76
Respuesta al riesgo.....	80
Actividades de control.....	82
Información y comunicación	82
Monitoreo	83
Capítulo V.	84
Conclusiones y Recomendaciones	84

Conclusiones	84
Recomendaciones	85
<i>Bibliografía</i>	<i>86</i>

Índice de tablas

Tabla 1 Estados de situación financiera MULTISA S.C. (en dólares) _____	34
Tabla 2 Estados de resultados MULTISA S.C. (en dólares) _____	35
Tabla 3 Liquidez MULTISA S.C. 2015-2017 (en dólares) _____	37
Tabla 4 Rentabilidad MULTISA S.C. 2015-2017 (en dólares) _____	39
Tabla 5 Endeudamiento MULTISA S.C 2015-2017 (en dólares) _____	41
Tabla 6 Actividad MULTISA S.C 2015-2017 (en dólares) _____	42
Tabla 7 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en Multisa S.C. _____	44
Tabla 8 Proceso de inventarios (stock) _____	47
Tabla 9 Subproceso recepción de mercaderías (compras) _____	49
Tabla 10 Subproceso despacho de mercaderías _____	53
Tabla 11 Proceso de cobros _____	56
Tabla 12 Proceso pago a proveedores _____	58
Tabla 13 Subproceso pago a proveedores de bienes y servicios (no de mercaderías) _____	60
Tabla 14 Proceso de efectivo _____	63
Tabla 15 Componente Ambiente interno: Propuesta COSO ERM frente a la situación real de MULTISA SC. _____	67
Tabla 16 Matriz de identificación de Riesgos de Multisa S.C. _____	75
Tabla 17 Medidas cualitativas de impacto y probabilidad _____	77
Tabla 18 Matriz de evaluación de riesgos _____	77
Tabla 19 Matriz de respuestas al riesgo _____	80
Tabla 20 Respuesta al riesgo _____	81

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama estructural de la empresa MULTISA S.C. _____	22
Figura 2 Componentes COSO ERM _____	26
Figura 3 Actividades de una empresa _____	31
Figura 4 Flujo del proceso de inventario - Stock _____	48
Figura 5 Flujo de recepción de mercaderías _____	51
Figura 6 Flujo de egresos de mercaderías _____	55
Figura 7 Flujo del proceso de cobros _____	57
Figura 8 Flujo del proceso pago a proveedores _____	59
Figura 9 Flujo del subproceso pago a proveedores de bienes y servicios (no de mercaderías) _____	61
Figura 10 Flujo del proceso de efectivo (caja general) _____	66
Figura 11 Niveles de riesgos _____	74

Resumen

La empresa Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C., esa es una organización privada con fines de lucro dedicada a la comercialización de víveres de primera necesidad, de inicio fue una empresa familiar se ha convertido en una sociedad civil que se ubica entre las más importantes en la provincia de Cotopaxi. El crecimiento organizacional ha traído consigo riesgos endógenos y exógenos a Multisa, los cuales repercuten financieramente en la empresa, por ello, se requiere que sean detectados, para tomar acciones oportunas para poder asumirlos, afrontarlos o evitarlos.

El presente trabajo se desarrolla, con el objetivo de diseñar de un modelo de Gestión de riesgos, que le permita a la alta dirección de la sociedad tomar decisiones frente a los riesgos a los que se encuentra expuesta, Y determinar si estos riesgos se deben mantener evadir o mitigar. El estudio se realizó en cinco capítulos en los cuales se describen los aspectos más importantes de la empresa, posteriormente se analiza su entorno tanto interno como externo de la empresa, para luego realizar el levantamiento de los procesos administrativos considerados relevantes, este paso se efectúa con visitas in situ. Luego, estos procesos fueron evaluados, para finalmente determinar el riesgo inherente al que se encuentra expuesta la empresa, y finalmente se estableció posibles soluciones orientadas a evadir y mitigar los riesgos.

Palabras Clave: Modelo COSO, riesgos de gestión, procesos administrativos.

Abstract

Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. Company is a private for-profit organization dedicated to the commercialization of basic necessities, from the beginning it was a family business, which has become a civil society that is among the most important in Cotopaxi Province. Organizational growth has achieved endogenous and exogenous risks to Multisa, which must be detected, to take timely actions and be able to confront, accept or avoid them. The present work is developed, with the objective to design a risk management model, which allows company's senior management to make decisions regarding the risks to which they are exposed and determine if these risks should be kept or evaded. The study was carried out in five chapters which describe the most important aspects of the company, subsequently examines its environment, then survey the administrative and financial processes considered relevant. These processes were evaluated, determined the inherent risk, to finally establish possible solutions aimed at mitigating the risks.

Keywords: COSO model, management risks, administrative processes.

Capítulo I

Proyecto II

Generalidades

Todas las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos, producto de factores internos y externos que le rodean. Factores externos como los avances tecnológicos, la globalización de la economía, los cambios en la legislación: tributaria, crediticia, de comercio internacional, la competencia, las exigencias del mercado, los clientes y proveedores, entre otros, presentar particularidades que de no ser conocidas y controladas representan un riesgo al que se encuentran expuestas las empresas en general. Así también, existen factores internos como la organización de la empresa, el talento humano, el capital de trabajo, entre otros, que inciden los resultados de la empresa y se reflejan en los estados financieros.

De ahí que, la gestión de riesgos constituye una buena práctica que protege el accionar de las empresas y contribuye a la toma de decisiones adecuadas. El identificar, estudiar, valorar, monitorear e informar sobre los riesgos de los procesos y/o actividades contribuyen a disminuir las debilidades y amenazas, y maximizar las fortalezas y oportunidades. Para ello se requiere que las empresas identifiquen los procesos, funciones y/o actividades relevantes, que estará sujeta al seguimiento.

En un primer estudio, correspondiente al primer proyecto de titulación, denominado Diagnóstico y valoración financiera de la empresa Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. de la ciudad de Latacunga, se ha desarrollado un trabajo previo en la empresa, el cual servirá de soporte al presente trabajo, dentro de los resultados se logró

encontrar amenazas y debilidades a las que se encuentra expuesta, las cuales le exponen a riesgos administrativos y financieros, que requiere ser analizados.

El presente proyecto, que es el segundo proyecto de titulación, se orienta a diseñar un modelo de Gestión de riesgos para la empresa MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C. de la ciudad de Latacunga.

Planteamiento del problema

Existen factores que afectan el cumplimiento de los objetivos de MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C., como sucedió el año 2017 donde el resultado del ejercicio económico fue pérdida. Esta situación, afectó la consecución de los objetivos organizacionales.

La empresa MULTISA es considerada como una de las más grandes de su sector en la provincia de Cotopaxi. Cada año fija de forma empírica objetivos que la mayoría de las veces no se cumplen. La gerencia general es la que toma decisiones administrativas y financieras conforme la experiencia que tienen a través del tiempo. MULTISA se encuentra expuesta a factores endógenos y exógenos que afectan el cumplimiento de objetivos.

En el año 2017 se ocasionó pérdidas en el ejercicio económico, MULTISA, tiene la inquietud saber cómo enfrentar las situaciones adversas que afectan la consecución de los objetivos organizacionales, cuenta con un promedio de ventas mensuales de un millón de dólares, se trata de una empresa familiar, donde los accionistas han delegado a uno de los miembros, la administración del negocio.

No se ha establecido un procedimiento, que le permita a la empresa evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta, tanto en el campo administrativo como financiero. Se hace imperativo evaluar los riesgos administrativos y financieros con base a un modelo de evaluación de riesgos, que le permita una adecuada toma de decisiones fundamentada en información completa y correcta.

Justificación e importancia

Administrar el riesgo de Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. requiere tener una visión integral de los procesos administrativos y financieros, para identificarlos valorarlos, controlarlos y/o mitigarlos. Es necesario que la empresa identifique sus riesgos potenciales, los valore y establezca los controles necesarios, con lo cual se cree un ambiente administrativo y financiero propicio para alcanzar los resultados esperados.

La sociedad civil Multisa, está dedicada a la comercialización al por mayor y menor de productos de consumo masivo, su constitución de capital esta conformada por accionistas que conforman el núcleo familiar, donde uno de sus miembros desempeña las funciones de gerente general desde hace más de 15 años.

La competencia, las exigencias de mercado, factores económicos, tributarios y financieros ponen en riesgo la operación normal de la empresa. Por ello, es necesario que se cuente con un modelo de identificación, valoración, control y mitigación de riesgos. El diseñar un Modelo de Gestión de Riesgos (MGR) le permitirá a MULTISA S.C. identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta, medirlos y prever las posibles consecuencias, para actuar con medidas oportunas que logren menguar, eliminar, o aceptar el impacto de los riesgos al logro de los objetivos organizacionales.

El desarrollo del presente trabajo es factible y viable, se cuenta con la información administrativa y financiera requerida para el estudio, se realizó un trabajo previo en la misma organización, es de interés para los involucrados. Contribuirá a la toma de decisiones ante posibles riesgos administrativos y financieros, a más de que aportará con la información y el plan de acción encaminada a mitigar los riesgos.

Además, la empresa estará en la capacidad de identificar, monitorear, controlar, medir y mitigar los riesgos que se le presenten. Ello le permitirá reconocer el problema, medirlo, y tomar las mejores decisiones que disminuya su nivel de impacto o elimine tal impacto.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión de riesgos de la empresa MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C. de la ciudad de Latacunga

Objetivos específicos.

- Describir las generalidades del proyecto y de la empresa MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C.
- Realizar el análisis del entorno de MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C.
- Levantar los procesos administrativos de las áreas relevantes de MULTISA
- Evaluar y determinar los riesgos inherentes y no inherentes de las áreas administrativas y financieras más relevantes de la empresa
- Fijar posibles soluciones que permitan mitigar los riesgos

Metodología

En el presente trabajo se utilizará el método inductivo, que es ir de lo particular a lo general, parte los datos generales aceptados como valederos hacia lo general, el método inductivo permite inducir por medio del razonamiento sistemático, es decir; parte de verdades individuales para llegar a postulados generales. Es así como se aplica a un caso general (empresa), donde comprueba su validez.

Para la realización de este proyecto se recurrirá a la utilización fuentes bibliográficas, libros, revistas, periódicos e Internet; mismas que serán tomadas de bibliotecas públicas, privadas, particulares y personales, como sustento de los métodos de análisis y proyecciones

que se efectuarán en el desarrollo del presente proyecto.

Para extraer la información requerida, se utilizarán resúmenes, análisis, extractos, síntesis, que servirán de respaldo para la investigación planteada. Los diferentes indicadores servirán de base para el diagnóstico y análisis de las diferentes situaciones halladas en la empresa investigada, a través de los cuales se podrán establecer los indicadores que orienten la evaluación y mitigación de riesgos. De la misma forma los estudios del área administrativa permitirán evaluar riesgos y determinar posibles alternativas que permitan mitigar tales riesgos.

Las fuentes de información, serán primarias y secundarias; los instrumentos para el análisis de la situación, teniendo en cuenta la necesidad de recoger información tanto cualitativa como cuantitativa en la parte de análisis y diagnósticos de la situación, para establecer los planes de acciones.

El método empleado para el diseño del modelo de gestión de riesgos es el COSO ERM. Se debe señalar que, se empleará información procesada en el primer proyecto de titulación en el que se realizó un diagnóstico y valoración de Multisa S.C.

La empresa Multisa S.C.

La empresa se encuentra inscrita en el registro mercantil bajo el nombre comercial de MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN SOCIEDAD CIVIL se constituyó legalmente el 25 de febrero del 2009. Se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con el RUC 0591718215001, actualmente su representante legal es el Sr. Cristian Santiago Salazar Guanoluisa. Esta sociedad civil se encuentra obligada a llevar contabilidad por tratarse de un contribuyente especial.

La empresa tiene como objeto social la comercialización y distribución a nivel nacional de alimentos y productos de consumo masivo en estado natural o industrializado, así como

también alimentos y productos de consumo animal en estado natural o industrializado. La empresa MULTISA Centro de Acopio y Distribución se enfoca a la comercialización de productos en el mercado del comercio al por mayor y menor. Se encarga de la distribución de productos alimenticios, de limpieza personal y del hogar. Sus clientes usuales del grupo son: el consumidor final, pequeños comerciantes de abarrotes, aunque también llegan a atender a centros comerciales.

Importancia de la empresa

La importancia radica en las acciones que se desarrollan con apego a los fundamentos organizacionales, que se deben ver reflejadas en las actividades diarias:

Acogemos: sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores, motivando el bien de la compañía

Innovamos: para cubrir sus necesidades alimenticias actuales y futuras

Estimulamos: el crecimiento de nuestros clientes

Priorizamos: el desarrollo de nuestro capital humano

Ofrecemos: un beneficio justo a cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético (MULTISA S.C., 2017)

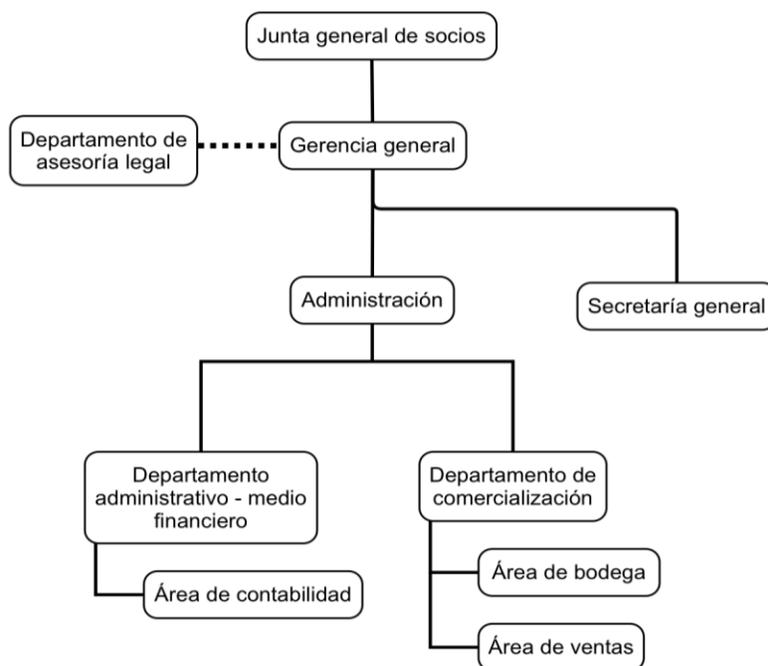
Organigrama estructural

El organigrama estructural de la empresa muestra la organización administrativa destacando las líneas de autoridad y responsabilidad pertinente. En la figura 1 se puede apreciar los niveles jerárquicos que conforman la estructura, los niveles:

- Ejecutivo
- Auxiliar
- Asesor, y
- Operativo.

Figura 1

Organigrama estructural de la empresa MULTISA S.C.



Nota. El gráfico representa la organización administrativa de la empresa. Tomado de archivos de Multisa.

Productos que comercializa

MULTISA S.C. ofrece diversos productos de consumo masivo; cuenta con diferentes proveedores reconocidos a nivel nacional, a lo largo de los años ha adquirido experiencia en la comercialización de este tipo de productos. El valor agregado que ofrece la empresa es el prestigio de la marca y la calidad con las que cuentan los diferentes productos que ofrece, además el transcurso de los años y las exigencias de los clientes, frente a un mercado agresivo en el área de competencia, le han obligado a cambiar las estrategias de mercadeo y venta que

le han obligado a ampliar su oferta a nuevos productos que buscan la satisfacción y fidelidad del cliente. (MULTISA S.C., 2017). Dentro de los productos que se comercializan se tienen:

Alimentos enlatados: atún, sardina, palmitos, champiñones, arveja, fréjol, choclo, entre otros.

Lácteos: leche, leche en polvo, yogur, queso, crema, nata, requesón, entre otros.

Viveres: arroz, azúcar, edulcorante, sal, aceite, fideo, margarina, harina, salsa de tomate, mayonesa, mostaza, gelatina, mermelada, aliño, granos secos, café, entre otros,

Artículos de limpieza: detergente, jabón, cloro, suavizante, escoba, escobilla, entre otros.

Artículos de aseo personal: champú, acondicionador, cepillo de dientes, pasta dental, papel higiénico, enjuague bucal, jabones, toallas sanitarias, entre otros.

Artículos congelados: papas, arvejas, choclos, pizza, pan, pavos, camarones, pescado, entre otros.

Bebidas: agua con gas y sin gas, gaseosas, jugos, bebidas energizantes, vinos, whisky, entre otros.

Embutidos: mortadela, jamón, pernil salchichas, peperoni, entre otros.

Carnes: de res, cerdo y borrego.

Comida para animales: para gatos y perros.

Otros: verduras y frutas frescas.

Multisa S.C. dispone de su matriz en la ciudad de Latacunga, y el Supermercado que abastece a los clientes detallistas, además de otras sucursales.

Control Interno

El control interno en las organizaciones se encuentra inmersa en todas sus actividades tanto administrativas como financieras. Permiten el correcto manejo de los recursos humanos, materiales y financieros en pos de guardar su integridad y lograr los objetivos orgnizacionales.

El control interno es responsabilidad del administrador de la empresa, “es implementado en las

empresas con el objeto de afrontar los riesgos identificados en las mismas, los cuales podrían obstaculizar el logro eficiente de sus objetivos”. (Campos, A., Castañeda, R., Holguín, F., López, A., & Tejero, A., 2018, pp. 193-194).

Existen varios estándares relacionados con la gestión de riesgos, estos modelos son: COSO ERM, Basilea, Solvencia, UNE 150008, FERMA 2003, AS/NZS 4360:2004, pero que tenían sus objetivos particularizados a las áreas de negocios, banca, financieros, para el desarrollo del presente trabajo se considerará el COSO ERM.

Marco de referencia COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es una organización formada por varios organismo del sector privado, proporciona un modelo general encaminada a orientar a las empresas en aspectos substanciales como administración y gobierno corporativo, ética organizacional, control interno, gestión de riesgos empresariales, detección y control de fraudes.

Se requiere de un sistema integral de control interno que articule la ejecución de tareas administrativas y financieras en pos del logro de los objetivos institucionales. El COSO 1, es un método empleado por las empresas que permite “alinearse los riesgos y objetivos de los procesos, utilizando los recursos de una manera más eficiente, reducir los imprevistos y pérdidas operativas y mejorar la capacidad de respuesta al riesgo” (Campos, A., et. al., 2018, pp. 193-194)

¹ Siglas, en inglés, de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas)

De ahí que, “la gestión de riesgos empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continua implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.” (Gaitán, 2012, p. 80). Es la alta administración a cargo de quién está la responsabilidad del aseguramiento de la gestión de riesgos, debe existir un equipo responsable de detectarlos y prevenirlos. Sin embargo, todos los miembros que conforman la organización juegan un papel importante en el aseguramiento del éxito del modelo de gestión de riesgos. Su finalidad primordial es ayudar a la empresa a gestionar sus riesgos para que pueda alcanzar sus objetivos.

Entre los beneficios del modelo de gestión de riesgos empresarial ERM, Gaitán (2012) indica los siguientes:

- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que se pueda lograr cambios en iniciativas.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas. (p.81)

Componentes del modelo ERM

El ERM comprende ocho componentes interrelacionados. Derivados de la forma como la gerencia conduce el negocio y cómo se integran con el proceso gerencial. Los componentes son:

- 1) Ambiente interno
- 2) Establecimiento de objetivos

- 3) Identificación de eventos
- 4) Evaluación de riesgos
- 5) Respuesta a los riesgos
- 6) Actividades de control
- 7) Información y comunicación
- 8) Supervisión

Estos componentes se los puede apreciar en la figura 2, donde se puede apreciar la estrecha relación que existe entre los objetivos los componentes y todas las dependencias que conforman la organización.

Figura 2

Componentes COSO ERM



Nota. El gráfico representa los componentes del Modelo COSO. Tomado de Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, p. 207), por el Instituto de Auditores Internos de España, 2013.

Los componentes de los que se encuentra formado el modelo son:

Ambiente de control.

El ámbito interno abarca el talento de una organización, que incluye en la conciencia de sus empleados y forma parte de los otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, proporcionando disciplina y estructura. (COSO, 2004) Los factores del ambiente interno incluyen:

- Filosofía de la Gestión de Riesgos
- Cultura de riesgos
- Consejo de la administración
- Integridad y valores éticos
- Compromiso con la competencia
- Estructura organizativa
- Asignación de la autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en materia de recursos Humanos.

Establecimiento de objetivos.

Los objetivos deben existir antes que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos. ERM asegura que los administradores tengan instalado un proceso para definir objetivos alineándolos con la misión y la visión de la entidad siendo compatibles con el nivel de riesgo aceptado. Los objetivos de la entidad pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:

- Estratégicos: relacionados con las metas de alto nivel, alineados y siendo soporte de la misión/visión de la entidad.
- Operaciones: relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones. Ellos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.

- **Financieros:** relacionados con la eficacia del proceso de elaboración de información.

Incluyen la elaboración de información interna y externa ya sea financiera o no financiera.

Cumplimiento: relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables. incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Identificación de acontecimientos.

Los administradores reconocen que existen incertidumbres, que no se puede conocer con certeza si un acontecimiento ocurrirá, cuándo y cuáles serán sus resultados en caso de ocurrir. Como parte de la identificación de riesgos, los administradores consideran factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento.

Los factores externos incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar la consecución de los objetivos. La gerencia evalúa los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

- Probabilidad es la representación de ocurrencia y materialización de un riesgo.
- Impacto es la magnitud o pérdida en caso de que se materialice un riesgo, y que no se mide únicamente en términos financieros. La metodología de evaluación del riesgo de una entidad normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, ya sea individualmente o por cada categoría en toda la entidad. Los riesgos se evalúan desde un doble enfoque: Riesgo inherente y Riesgo residual.

- Riesgo inherente: es la medida del impacto potencial y la probabilidad de un riesgo dado sin considerar ninguna gestión de control. Es propio del trabajo a realizar o del tipo de de empresa según su actividad.

Riesgo Residual: es la medida del impacto potencial y la probabilidad de un riesgo dado, que incorpora el efecto de la gestión de control. Resulta de la evaluación.

Respuesta de los riesgos.

Una vez evaluados los riesgos más significativos, las respuestas a estos riesgos pueden ser la de evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

- Evitar, actúan para abandonar las actividades que generan riesgos.
- Reducir, reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos.
- Compartir, reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo.

Aceptar, no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo.

Actividades de control.

Coopers & Lybrand, C. (2007) define las actividades de control como las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. (...) Incluye actividades como aprobación, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones. (p. 16)

Información y comunicación.

Se necesita información en todos los niveles de una organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, para administrar la entidad logrando sus objetivos.

La *información* pertinente se identifica, capta, y se comunica en un marco de tiempo que permite que las personas puedan llevar a cabo sus responsabilidades. La información apropiada puede tener una procedencia externa e interna, esta debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo dentro en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos.

La *comunicación* eficaz también se realiza en un amplio sentido, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia los costados en la entidad. También existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y grupos de interés.

Supervisión y monitoreo.

Entendida por Coopers & Lybrand, C. (2007) como “un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.” (p. 17)

Procedimientos por áreas

Los hechos comerciales que se dan en las empresas se reflejan en los estados financieros, si bien no siempre generan transacciones contables, afectan la información de los reportes finales.

Una organización de negocio es un sistema que comprende muchas actividades y subsistemas interrelacionados. (Gaitán, 2014, p. 101). Como se puede apreciar en la Figura 3, el conjunto de actividades forma los procesos, los cuales se encuentran interrelacionados entre sí y constituyen el soporte que impulsa el logro de los objetivos organizacionales. Estas tareas se deben ejecutar de forma ordenada y lógica, de tal forma, que contribuya al ciclo de operaciones que finaliza en los informes financieros.

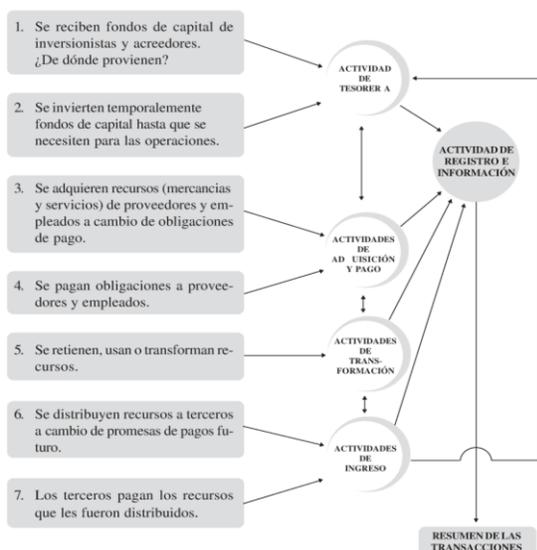
A lo largo de estos, pueden suscitar eventos endógenos y exógenos que pueden afectar el logro de objetivos. Por su parte la empresa puede estar o no preparada para enfrentar estas amenazas y sobrellevar las debilidades, siempre que las identifique y las someta a un tratamiento, caso contrario, estos eventos ocultos ocasionan graves perjuicios a las empresas.

En Multisa S.C. se encuentra definidos claramente cuatro procesos, sobre los cuales se trabajará el modelo de gestión de riesgos, estos son:

- Proceso de inventarios
- Proceso de cobros
- Proceso de pagos
- Proceso de efectivo

Figura 3

Actividades de una empresa



Nota. El gráfico representa las actividades comunes de una empresa. Tomado Estupiñán Gaitán, R. (2006, p. 101). Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II (2a. ed.). Ecoe Ediciones.

Proceso de inventarios

Abarcan las políticas, normativa, procedimientos, que regulan las entradas (compras, devoluciones) y venta (egreso, devoluciones) de mercaderías.

Proceso de cobros

Constituyen los lineamientos establecidos por la empresa en el registro, control y recaudo de los valores pendientes de cobro.

Proceso de pagos

Constituyen los lineamientos establecidos por la empresa en el registro, control y recaudo de los valores pendientes de pago.

Proceso de efectivo.

Se refiere a todas las directrices que mantiene la empresa para manejo, custodia, autorización, control, registro del efectivo.

Capítulo II

Entorno de Multisa S.C.

La empresa MULTISA posee un ámbito de acción muy amplio, puede dedicarse a comercializar casi cualquier tipo de productos alimenticios, sin embargo, MULTISA Centro de Acopio y Distribución se enfoca preferentemente a la atención de aquellos segmentos de mercado donde la demanda está cubierta entre pequeños distribuidores, MULTISA tiene un Supermercado en el cual atiende al comercio al menudeo y una cadena de distribución a clientes grandes.

La empresa MULTISA se ubica en la distribución de productos alimenticios, de limpieza personal y del hogar. Sus clientes usuales del grupo son: el consumidor final, pequeños comerciantes de abarrotes, y comerciantes al por mayor.

Las características de un buen producto y servicio del grupo MULTISA son:

- Personal capacitado
- Visita permanente a sus clientes
- Alta eficiencia de surtimiento en cantidad y oportunidad
- Comercialización de las marcas líderes.

En la actualidad MULTISA distribuye sus productos a las mayorías de cantones y parroquias rurales de la provincia de Cotopaxi.

Diagnóstico financiero

La información que a continuación se detalla en la tabla 1 y 2 y fue tomada del trabajo correspondiente al primer proyecto de titulación denominado “*Diagnóstico y valoración*”

financiera de la empresa Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. de la ciudad de Latacunga”, a continuación se realiza la evaluación financiera de la empresa a través del análisis financiero de los estados financieros básicos como son el estado de situación financiera y el estado de resultados integral.

Tabla 1

Estados de situación financiera MULTISA S.C. (en dólares)

CUENTAS	2015	2016	2017
A C T I V O			
ACTIVO CORRIENTE	1.718.755,94	1.805.709,12	2.126.352,07
Disponible	469.086,64	305.519,84	400.461,72
Caja	105.709,61	60.805,92	39.430,81
Bancos	363.377,03	244.713,92	361.030,91
Exigible	358.097,37	523.283,36	567.192,42
Cuentas por cobrar	329.989,83	373.862,54	458.515,32
Clientes cuentas principales	333.198,99	377.071,70	466.310,07
(-)Prov. Cuentas incobrables	- 3.209,16 -	3.209,16 -	7.794,75
Otras cuentas por cobrar	-	46.006,80	70.660,16
Impuestos crédito tributario	9.334,16	15.198,21	17.456,89
Impuesto y crédito tributario. I.R.	18.773,38	88.215,81	20.560,05
Realizable	891.571,93	976.905,92	1.158.697,93
Inventario de mercadería	891.571,93	976.905,92	1.158.697,93
ACTIVO NO CORRIENTE	581.172,57	526.679,70	533.766,79
Activo fijo tangible depreciable	542.025,63	487.532,76	494.619,85
Activos fijos	715.585,30	699.448,10	759.082,89
(-)Depreciación activos fijos	- 173.559,67 -	211.915,34 -	264.463,04
Activo fijo intangible no depreciable	39.146,94	39.146,94	39.146,94
TOTAL ACTIVOS	2.299.928,51	2.332.388,82	2.660.118,86
P A S I V O			
PASIVO CORRIENTE	1.586.597,13	1.427.907,86	2.080.928,30
Obligaciones comerciales	1.482.648,99	1.134.085,12	1.938.648,72
Proveedores	1.220.892,48	965.784,28	1.845.616,96
Documentos por pagar (Ptamos. corto plazo)	261.756,51	168.300,84	93.031,76
Obligaciones con organismos de control	103.948,14	293.822,74	142.279,58

CUENTAS	2015	2016	2017
Impuestos por pagar SRI	25.321,71	94.936,80	26.393,44
IESS por pagar	7.311,88	9.385,87	11.665,51
Remuneraciones por pagar	32.532,34	11.516,05	
Beneficios sociales por pagar	15.860,85	25.597,31	26.336,12
Trabajadores por pagar	-	38.797,18	9.835,99
Otras cuentas por pagar (relacionadas)	-	75.976,44	68.048,52
Dividendos por pagar	22.921,36	37.613,09	-
PASIVO NO CORRIENTE	185.001,43	206.950,49	85.074,54
<i>Obligaciones financieras a largo plazo</i>	185.001,43	206.950,49	85.074,54
TOTAL PASIVOS	1.771.598,56	1.634.858,35	2.166.002,84
PATRIMONIO			
CAPITAL	507.206,00	507.206,00	507.206,00
CAPITALIZACION	8.382,17	8.381,75	8.381,75
RESULTADOS	12.741,78	181.942,72	-
Utilidades Acumuladas	-	12.742,20	
Utilidad del Ejercicio	12.741,78	169.200,52	-
TOTAL PATRIMONIO	528.329,95	697.530,47	494.116,02
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2.299.928,51	2.332.388,82	2.660.118,86

Tabla 2

Estados de resultados MULTISA S.C. (en dólares)

	2015	2016	2017
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas	13.234.425,60	12.488.869,54	13.060.171,94
TOTAL INGRESOS	13.234.425,60	12.488.869,54	13.060.171,94
COSTOS OPERACIONALES			
Costo de ventas	11.752.899,62	10.966.396,96	11.699.355,56
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.481.525,98	1.522.472,58	1.360.816,38
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.198.129,03	1.192.965,05	722.549,04
GASTOS DE VENTA	241.913,51	38.208,07	543.330,25
UTILIDAD OPERATIVA	41.483,44	291.299,46	94.937,09
GASTOS FINANCIEROS	26.493,11	32.651,61	29.363,84

	2015	2016	2017
UTILIDAD ANTES DE TRABAJO IMPUES.	14.990,33	258.647,85	65.573,25
TRABAJADORES	2.248,55	38.797,18	9.835,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.741,78	219.850,67	55.737,26
Impuesto a la Renta	-	50.650,16	77.208,99
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	12.741,78	169.200,51	- 21.471,73

Análisis financiero

Indicadores financieros

Para una interpretación correcta de comportamiento operativo de una organización se debe nivelar sus indicadores financieros que simplemente son datos formulados y relacionados, que permiten conocer la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles (Cabrera, 2005).

Para (González, 2008, p. 5) "Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales."

La evaluación de la condición y desempeño financiero de una empresa, se lo realiza con un análisis o revisión completa de varios indicadores que muestren su salud financiera. (Horne & Wachowicz, 2010). Dentro de los grupos de indicadores, ratios o razones financieras se tienen:

- ✓ De Liquidez
- ✓ De actividad

- ✓ De apalancamiento
- ✓ De rentabilidad

Liquidez

Es la disponibilidad de recursos de corto plazo, para cubrir con las obligaciones que tiene la empresa en el corto plazo.

Este tipo de indicadores le facilita a la empresa información que le permite conocer los niveles máximos de endeudamiento, en otras palabras la capacidad de generar efectivo para cubrir sus obligaciones corrientes (menos de un año). Los principales indicadores se encuentran calculados en la tabla 3, y son:

- ✓ Razón corriente
- ✓ Prueba ácida
- ✓ Razón de efectivo
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Ciclo de operación

Tabla 3

Liquidez MULTISA S.C. 2015-2017 (en dólares)

LIQUIDEZ	FÓRMULA	2015	2016	2017
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,08	1,26	1,02
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,52	0,58	0,47
Capital de Trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	132.158,81	377.801,26	45.423,77
Razón de efectivo	$\frac{\text{Caja}}{\text{Pasico corriente}}$	0,07	0,04	0,02

- a. La razón del circulante mide las veces que el activo circulante o corriente puede cubrir el pasivo corriente o circulante.

En Multisa la razón circulante desde el 2015 hasta el 2017 ha sido moderada, dispone a *grosso modo* de más de 1 dólar, para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esta situación es conveniente para la empresa para no presentar inconveniente en el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

- b. La prueba ácida permite conocer con mayor precisión los recursos con los que cuenta la empresa *restando el inventario para cubrir sus deudas a corto plazo

Al calcular la prueba ácida MULTISA S.C. en los años de estudio de menos un dólar, indica que no lograría cubrir sus obligaciones a corto plazo. Al disminuir a los activos corrientes el valor de inventarios no se logra cumplir con el estándar que por cada dólar que se debe, debería existir un dólar para cubrirlo. Esto significa que se depende de la rotación del inventario para obtener liquidez.

- c. El capital de trabajo muestra la cantidad con la que dispone la empresa para poder ejecutar sus operaciones, esto es luego de pagar sus deudas a corto plazo.

El capital de trabajo significa saber cuanto dinero se tiene una vez que se cumpla con la obligaciones, en los años de análisis se puede apreciar que la sociedad cuenta con liquidez suficiente para inversiones.

Rentabilidad

La rentabilidad indica el porcentaje de ganancia sobre lo invertido o vendido, y permite determinar si la empresa es atractiva o no. Puede compararse con el costo de oportunidad o con el rendimiento del sector de la industria a donde pertenece la empresa.

Ayudan a apreciar el manejo adecuado de los ingresos, costos y gastos, y su incidencia en la generación de utilidades, en la tabla 4 se los puede apreciar el cálculo. Los más importantes son:

- ✓ Margen operacional
- ✓ Margen bruto
- ✓ Margen neto
- ✓ Rendimiento del patrimonio (ROE)
- ✓ Rendimiento del activo total (ROA)

Tabla 4

Rentabilidad MULTISA S.C. 2015-2017 (en dólares)

RENTABILIDAD	FÓRMULA	2015	2016	2017
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta o margen de contribución}}{\text{Ventas}}$	11,19%	12,19%	10,42%
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0,10%	1,35%	-0,16%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	0,55%	7,25%	-0,81%
Rendimeinto sobre el Capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	2,51%	33,36%	-4,23%

- a. El Margen bruto, mide el nivel de rentabilidad en relación a las ventas, se puede determinar la eficiencia de la administración. En Multisa, el porcentaje de rentabilidad bruta a disminuido en el 2015 fue de 11,19%, sube a 12,19 en el 2016 y baja en el 2017 a 10,42%.
- b. Margen neto, mide el porcentaje de la utilidad neta descontado los impuestos y participaciones frente a las ventas. En Multisa, el porcentaje de rentabilidad neta disminuido en el 2015 fue menos de 1%, el 0.1%, sube levemente a 1,35% en el 2016 y baja en el 2017 a -0.16%.
- c. El ROA, mide el beneficio generado por los recursos con los que cuenta la empresa, al margen de fuentes de financiamiento.
- d. El ROE, mide el porcentaje de rentabilidad que gana los accionistas o dueños de la empresa. En Multisa, el porcentaje de esta rentabilidad a disminuido en el 2015 fue de 2,51%, sube a 33,36 emn el 2016 y baja en el 2017 a -4.23%.

Endeudamiento (Apalancamiento)

Mide el grado en que la empresa ha sido financiada con deuda. Rovayo (2008, p. 81) indica que “estos ratios sirven para determinar el al cual se encuentra endeudada una empresa.”

Sirven para analizar la política de endeudamiento de una empresa, en función del entorno económico, su capacidad de endeudamiento, distribución correcta con el plazo y el efecto del apalancamiento sobre los resultados del ejercicio. Los indicadores más utilizados son los siguientes, los cuales se encuentran calculados en la tabla 5:

- ✓ Nivel de endeudamiento
- ✓ Razón deuda-patrimonio
- ✓ Razón deuda de largo plazo

Tabla 5*Endeudamiento MULTISA S.C 2015-2017 (en dólares)*

ENDEUDAMIENTO	FÓRMULA	2015	2016	2017
Apalancamiento Neto	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	0,77	0,70	0,81
Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	3,35	2,34	4,38
Apalancamiento a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}}$	0,35	0,30	0,17

- a. Apalancamiento neto o llamado también de solvencia, señala la proporción en la cual los acreedores de la empresa participan sobre el valor total de la misma. Dicho de otra forma mide el porcentaje de activos que fueron financiados con deuda.

En el año 2015 Multisa ha financiado un 77%, en el 2016 el 70% y en el 2017 el 81%

- b. La razón deuda a capital mide la cantidad de dólares que han puesto los acreedores por cada dólar aportado por los accionistas.

En el año 2015 Multisa por cada dólar aportado por los dueños de la empresa, los acreedores han invertido \$3, en el año 2016 alcanza a \$2 y en el año 2017 \$4.

- c. El apalancamiento a largo plazo, muestra el grado de incidencia de las deudas a largo plazo en la estructura del capital, o el total de capitalización que ha sido aportado por terceros.

Como se puede apreciar en Multisa, el año 2015 el 35% de la capitalización fue aportado por terceros, en el 2016 el 30% y en el 2017 el 17%.

Actividad

Éstas razones o indicadores permiten establecer si la empresa posee políticas de crédito y cobranza adecuadas, de modo que le permita recibir recursos de clientes para con éstos pagar las deudas a proveedores. Estos ratios sirven para evaluar la eficiencia de las operaciones. Además, permiten determinar que tan eficiente es una empresa en el uso de sus recursos (inventario, cartera y activos totales), trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo de rendimiento en cada una de las partidas. Estos indicadores aportan para un adecuado análisis de la liquidez. Los principales indicadores los que se detallan a continuación y se encuentran calculados en la tabla 6.

- ✓ Rotación de Cuentas por cobrar
- ✓ Rotación de inventarios
- ✓ Rotación de proveedores
- ✓ Ciclo de efectivo
- ✓ Rotación del activo total

Tabla 6

Actividad MULTISA S.C 2015-2017 (en dólares)

ACTIVIDAD	FÓRMULA	2015	2016	2017
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	13,18	11,23	10,10
Período de Rotación de Inventarios	$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$	27,31	32,07	35,65
Rotación de Cuentas x Cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	11,92	9,94	8,40

	Cuentas x cobrar			
Período de Cobranzas	360	30,21	36,23	42,85
	Rotación de Cuentas x cobrar			
Rotación de Cuentas x Pagar	Compras anuales a crédito*	9,72	11,44	6,44
	Cuentas x Pagar			
Período de Pago	360	37,03	31,46	55,92
	Rotación de Cuentas x Pagar			

- a. Rotación de inventarios, permite conocer la forma eficiente de manejo de inventarios por parte de la empresa.
- b. El periodo de rotación de inventarios para el año. 2015 fue de 13,18, en el 2016 desciende a 11,23, para en el 2017 encontrarse en 10,10 veces, lo que produce una necesidad de inventario en el año 2015 de cada 27 días, en el 2016 de 32 días y en el 2017 de 35 días. Lo cual produce estancamiento de la mercadería, al considerar que se trata de productos de primera necesidad, la situación se complica aún más.
- c. La rotación de cuentas por cobrar, significa el grado de cobro de las deudas que presenta la empresa.
- d. Periodo de cobranza, es el número de días que se toma la empresa en cobrar a los clientes. En el año 2015 la rotación de cuentas por cobrar fue de 9, en el 2016 de 11 y en el 2017 de 6 veces, ello conlleva a que los cobros se realizan cada 30, 36 y 42 días en los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.
- e. La rotación de cuentas por pagar muestran el grado de pago de las obligaciones de la empresa.

- f. Periodo de pago, determina el número de días que se toma la empresa en realizar los pagos a proveedores.

En el año 2015 la rotación de cuentas por pagar fue de 11,92, en el 2016 de 9,94 y en el 2017 de 8,40 veces, ello conlleva a que los cobros se realizan cada 37, 31 y 55 días en los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

Análisis FODA

En base, a los análisis financieros realizados para MULTISA S.C. en los años 2015 al 2017 se presentan las siguientes fortalezas y debilidades financieras, algunas de las cuales fueron definidas en el proyecto I denominado *Diagnóstico y valoración financiera de la empresa Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. de la ciudad de Latacunga*, el cual antecede al presente proyecto II. En la tabla 7 se puede apreciar lo expuesto:

Tabla 7

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en Multisa S.C.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Negocio reconocido por su marca y trayectoria. - Gerencia permanente desde hace 10 años - Espacios disponibles para expansión - Crecimiento de los activos totales al año 2017. - Incremento de activos corrientes por el crecimiento de inventarios y cuentas por cobrar. - Disminución de activos no corrientes - Estructura financiera óptima en el activo corriente y activo fijo, respecto al activo total. - Nivel de razón circulante disminuye en el 2017. - Capital de trabajo decrece en el 2017. - Incremento de los márgenes de rentabilidad año tras año. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de crecimiento parque industrial - Clientes frecuentes - Cambios exógenos (pandemia) - Crecimiento poblacional

<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad sobre el Patrimonio superior al sector. - Plazos de cobros inferiores a plazos de pagos. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica desactualizada - Falta de seguimiento a procesos establecidos - Falta de actualización de procesos en todos los niveles - Falta de unidad de talento humano - Falta gestión de comercialización, insuficiente publicidad y propaganda - Insuficiente personal - Estructura de pasivo y patrimonio respecto al activo total, es inadecuada porque el pasivo supera los 90 puntos porcentuales. - Pérdida del ejercicio en el 2017 - Mucha concentración del costo de ventas sobre las ventas que reduce la utilidad. - Incremento de activos corrientes - Disminución del activo corriente en el 2017 comparado con el 2015 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en política tributaria - Competencia desleal - Subida de precios por parte de proveedores - Exigencias por parte de la Superintendencia de Compañías

Capítulo III

Levantamiento de procesos

En la entrevista previa mantenida con el administrador de la Sociedad, se determinan los procesos a considerarse en el presente estudio, los cuales son considerados como fundamentales, estos fueron descritos en el primer capítulo y son:

- ✓ Inventarios
- ✓ Cobros
- ✓ Pagos
- ✓ Efectivo

La sociedad, no cuenta con la unidad de talento humano, el administrador es quien se encarga de todo lo relativo al personal. Se cuenta con un manual de procesos, del cual se han extraído las actividades de cada proceso. A continuación se detalla de cada uno de los procesos con las novedades encontradas:

Proceso de inventarios

Este proceso integra las actividades que involucran la administración de la bodega de mercaderías, como el análisis de inventario, la recepción y despacho de productos (mercaderías).

Análisis de inventarios

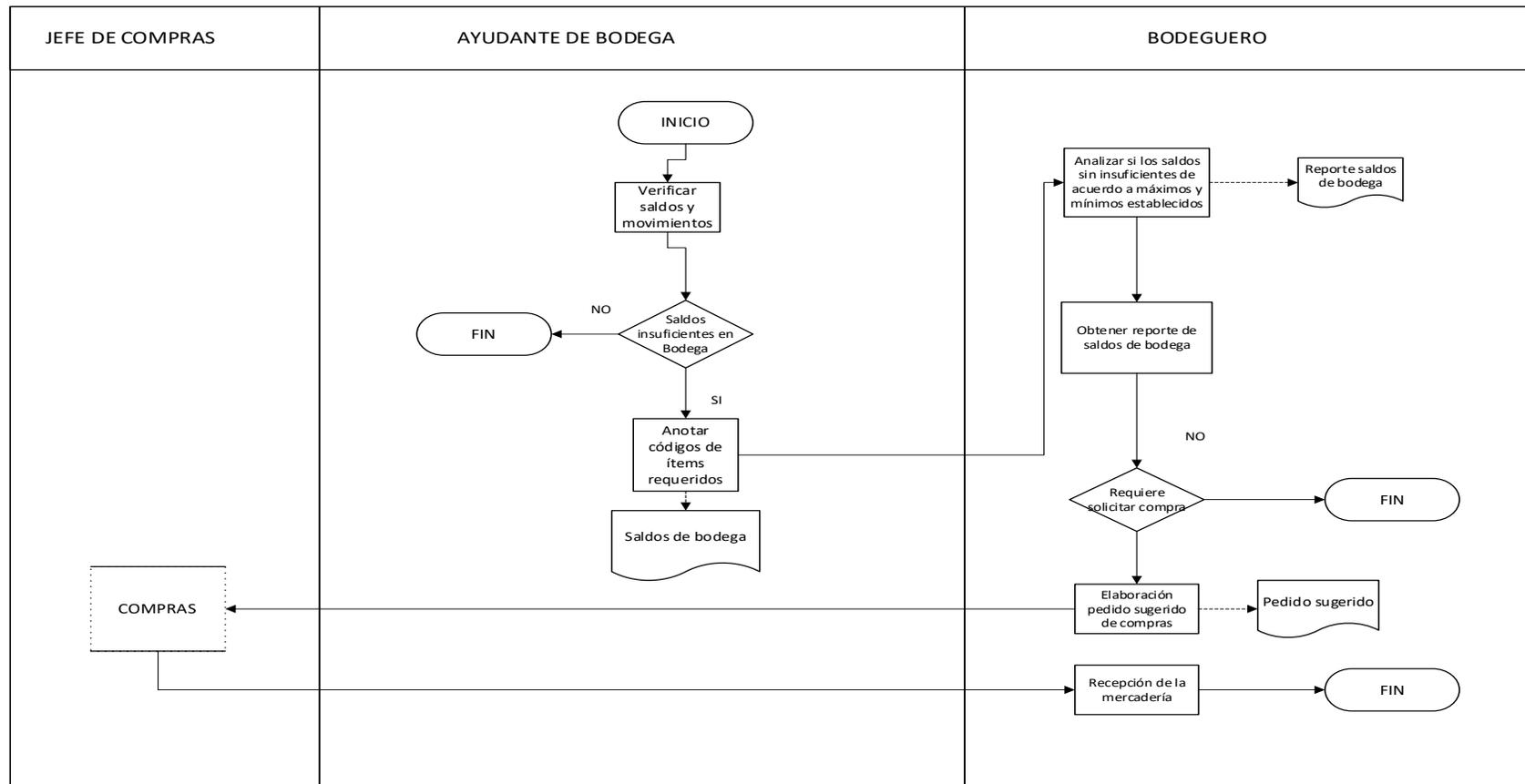
La sociedad maneja máximos y mínimos en las cantidades de inventarios, con la finalidad de mantenerse con suficiente stock para atender los pedidos de los distribuidores, puntos de venta y clientes. En la tabla 8 se puede apreciar las actividades que caracterizan a éste proceso y el flujo del proceso en la figura 4.

Tabla 8*Proceso de inventarios (stock)*

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cada semana se obtiene el reporte de “SalDOS de Bodega” para analizar el estado del inventario respecto a los máximos y mínimos establecidos. • El Bodeguero determina en ese momento si es necesario realizar un pedido de reposición de los productos faltantes. • Se elabora en el sistema la “Solicitud de Compra” por parte del responsable de requisiciones. • Elabora en el sistema el “Pedido Sugerido” que es enviado al proceso de compra para su análisis, pasa a la negociación con el proveedor y posterior a la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones el volumen de operaciones que se manejan adecuadamente, no se hace el análisis de mínimos de inventarios • No existe planificación de abastecimiento y stocks • Sin novedad • Proceso en algunos casos no se lleva a cabo

Figura 4

Flujo del proceso de inventario - Stock



Recepción de mercaderías

Básicamente el proceso se encuentra dado por la adquisición de mercaderías a proveedores. La tabla 9 muestra los pasos que se siguen en este subproceso de inventarios y el flujo en la figura 5.

Tabla 9

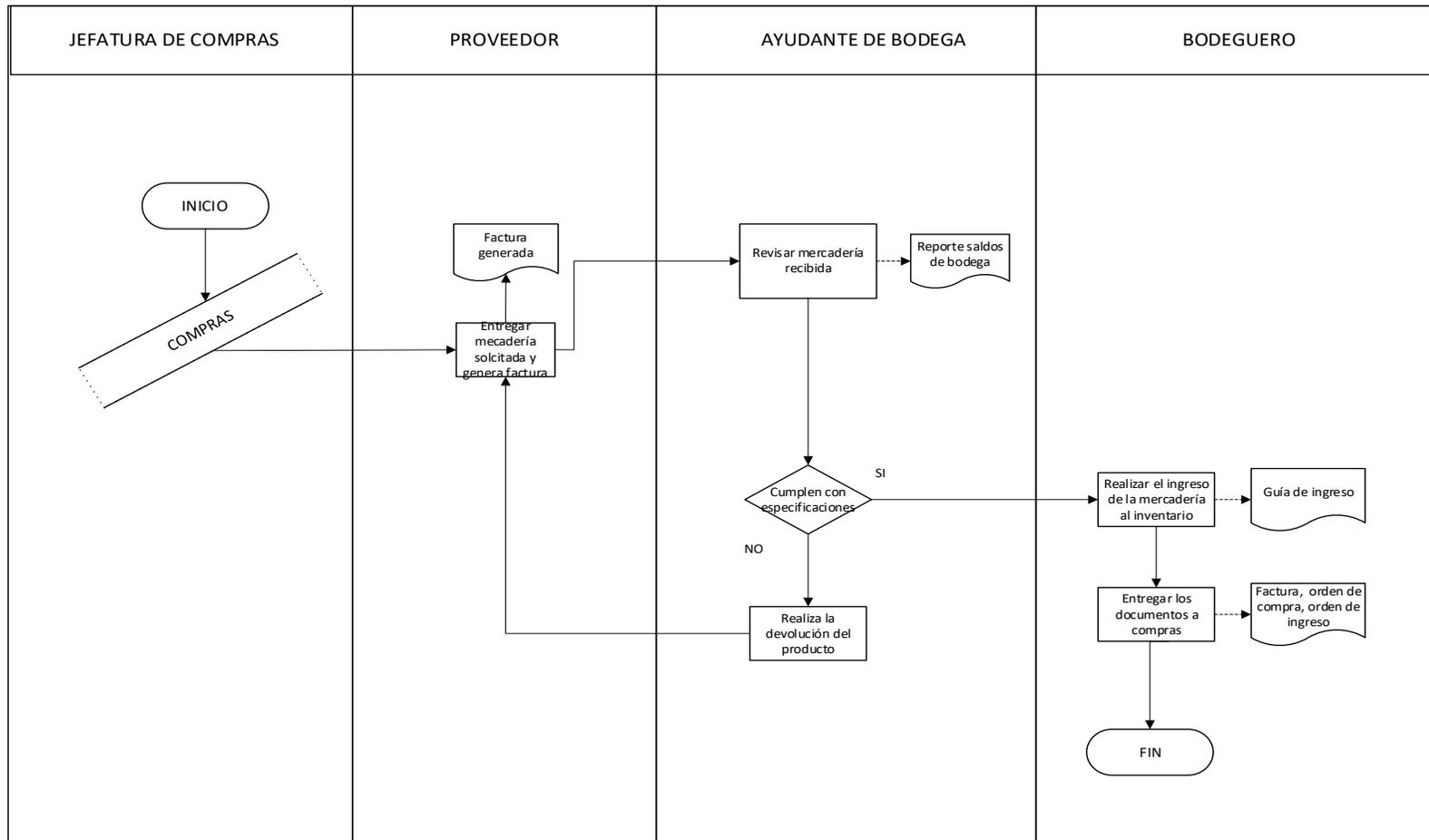
Subproceso recepción de mercaderías (compras)

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores deben acercarse a Multisa en días horarios establecidos • Los asistentes de bodega son responsables de recibir la mercadería verificando: <ul style="list-style-type: none"> -Fecha de elaboración: no debe ser mayor a 6 meses a partir de la recepción. -Fecha de caducidad: debe ser al menos de 1 año a partir de la fecha de recepción. -El empaque de los productos debe contener los semáforos establecidos por la ley. -El producto no debe estar golpeado y los envases deben estar en buenas condiciones. - Las cantidades de los productos deben ser las misma que las de la orden de compra y factura. • Una vez verificadas las cantidades y estado de los productos, se coloca en la factura el sello de recepción de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores no cuentan con el tiempo suficiente. • Existe demora en la recepción de mercaderías • Falta prolijidad en verificar que la mercadería se encuentre en buen estado. • Sin novedad

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<p>mercadería con el nombre, firma y recepción del responsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Bodeguero es responsable de realizar el ingreso de la mercadería al sistema informático, utilizando el lector de código de barras, imprime la guía de ingreso a bodega firma y entrega al proceso de compra los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> -Orden de compra -Factura -Registro de ingreso a bodega (Guía de remisión) • En caso de que la mercadería no cumpla con lo especificado anteriormente se realizará la devolución de la mercadería al proveedor, en este caso no se realizará ningún proceso en el sistema informático, solamente en los casos en que la Jefe de Compras autorice la recepción de la mercadería se realizarán ingresos parciales, y se solicitará la emisión inmediata de la nota de crédito por parte del proveedor. • Una vez recibida la mercadería, el asistente de bodega responsable procede a ubicarla en los lugares destinados para el efecto, cuidando siempre de que la mercadería almacenada anteriormente sea la primera en despacharse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en comprobantes de ingreso a bodega • No se deja marca de devoluciones a Proveedores. Existe la posibilidad de devoluciones parciales • No mantiene control de stocks por fecha de caducidad

Figura 5

Flujo de recepción de mercaderías



Despacho de mercaderías

Conocido también como egresos de mercaderías, se producen por la transferencia o traslado de mercaderías a los distribuidores y puntos de venta y por las ventas directas a clientes.

Pedidos de vendedores externos, (Distribución).

Los pedidos de los vendedores han sido registrados previamente en el Sistema Informático, el Bodeguero en el módulo de logística obtiene la información de la venta del día anterior por ruta y vendedor, procede a imprimir los requerimientos por triplicado y lo entrega a los asistentes de bodega por cada piso para el despacho de la mercadería. Los asistentes de bodega preparan la mercadería a ser despachada, la colocan en palés y señalan en la lista, en el caso de no haber en existencia los productos se entregan productos sustitutos o similares en característica.

Una vez en el despacho, se procede a revisar la mercadería entregada y a cargar en los camiones, respetando siempre el peso que estos deben soportar. Cargado el camión el bodeguero procede a descargar la mercadería del inventario y a generar la guía de remisión y la factura que deben ser entregadas a los conductores para proceder a la entrega de la mercadería a cada cliente.

Transferencia a supermercado la Estación y punto de venta mayorista

Los pedidos del supermercado la estación, se registran a través del Sistema, mediante una solicitud de transferencia que se imprime en la Bodega.

Los asistentes de bodega preparan la mercadería a ser despachada, la colocan en palés y señalan en la lista, en el caso de no haber en existencia los productos se debe notificar al Bodeguero para que se informe al Supermercado y se definan productos alternativos o simplemente no se envíen.

El camión con la mercadería se despacha en los horarios establecidos en el proceso de Distribución.

El responsable de recibir la mercadería en los supermercados, debe aceptar la transferencia para que conste en su inventario y se realice el descargo del inventario de bodega principal. A continuación se presenta en la tabla No 10 del subproceso y el flujo en la figura 6.

Tabla 10

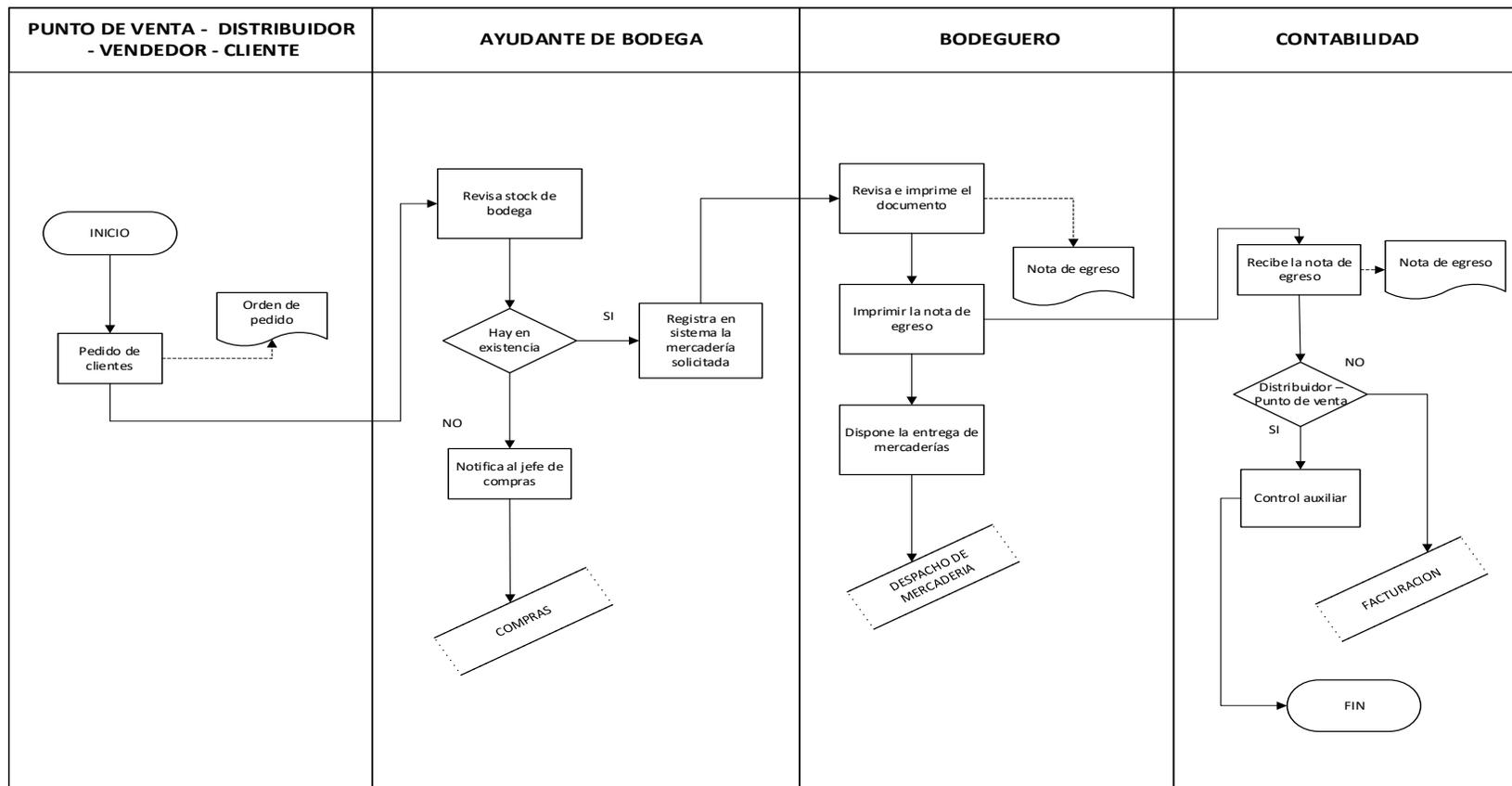
Subproceso despacho de mercaderías

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<i>Pedidos de vendedores externos (Distribución)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos de los vendedores han sido registrados previamente en el Sistema Informático, el Bodeguero en el módulo de logística obtiene la información de la venta del día anterior por ruta y vendedor, procede a imprimir los requerimientos por triplicado y lo entrega a los asistentes de bodega por cada piso para el despacho de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esporádicamente los despachos se confunden entre clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Los asistentes de bodega preparan la mercadería a ser despachada, la colocan en palets y señalan en la lista, en el caso de no haber en existencia los productos se despacha el producto sustituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez en el despacho, se procede a revisar la mercadería entregada y a cargar en los camiones, respetando siempre el peso que estos deben soportar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cargado el camión el bodeguero procede a descargar la mercadería del inventario y a generar la guía de remisión y la factura que deben ser entregadas a los conductores para proceder a la entrega de la mercadería a cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<p><u>Transferencia a Supermercado la Estación y Punto de venta mayorista</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos del supermercado la estación, se registran a través del Sistema mediante una solicitud de transferencia que se imprime en la Bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • Los asistentes de bodega preparan la mercadería a ser despachada, la colocan en palets y señalan en la lista, en el caso de no haber en existencia los productos se debe notificar al Bodeguero para que se informe al Supermercado y se definan productos alternativos o simplemente no se envíen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal que carga el camión, no esta disponible, lo que retrasa el despacho • No existen control adecuado de mínimos en bodega
<ul style="list-style-type: none"> • El camión con la mercadería se despacha en los horarios establecidos en el proceso de Distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • El responsable de recibir la mercadería en los supermercados, debe aceptar la transferencia para que conste en su inventario y se realice el descargo del inventario de bodega principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad

Figura 6

Flujo de egresos de mercaderías



Proceso de cobros

En este proceso se encuentran los cobros efectuados a los clientes por las ventas de contado y los valores que pagan los clientes por concepto de ventas a crédito, a continuación en la tabla 11, se muestran las novedades detectadas, y el flujo del proceso en la figura 7.

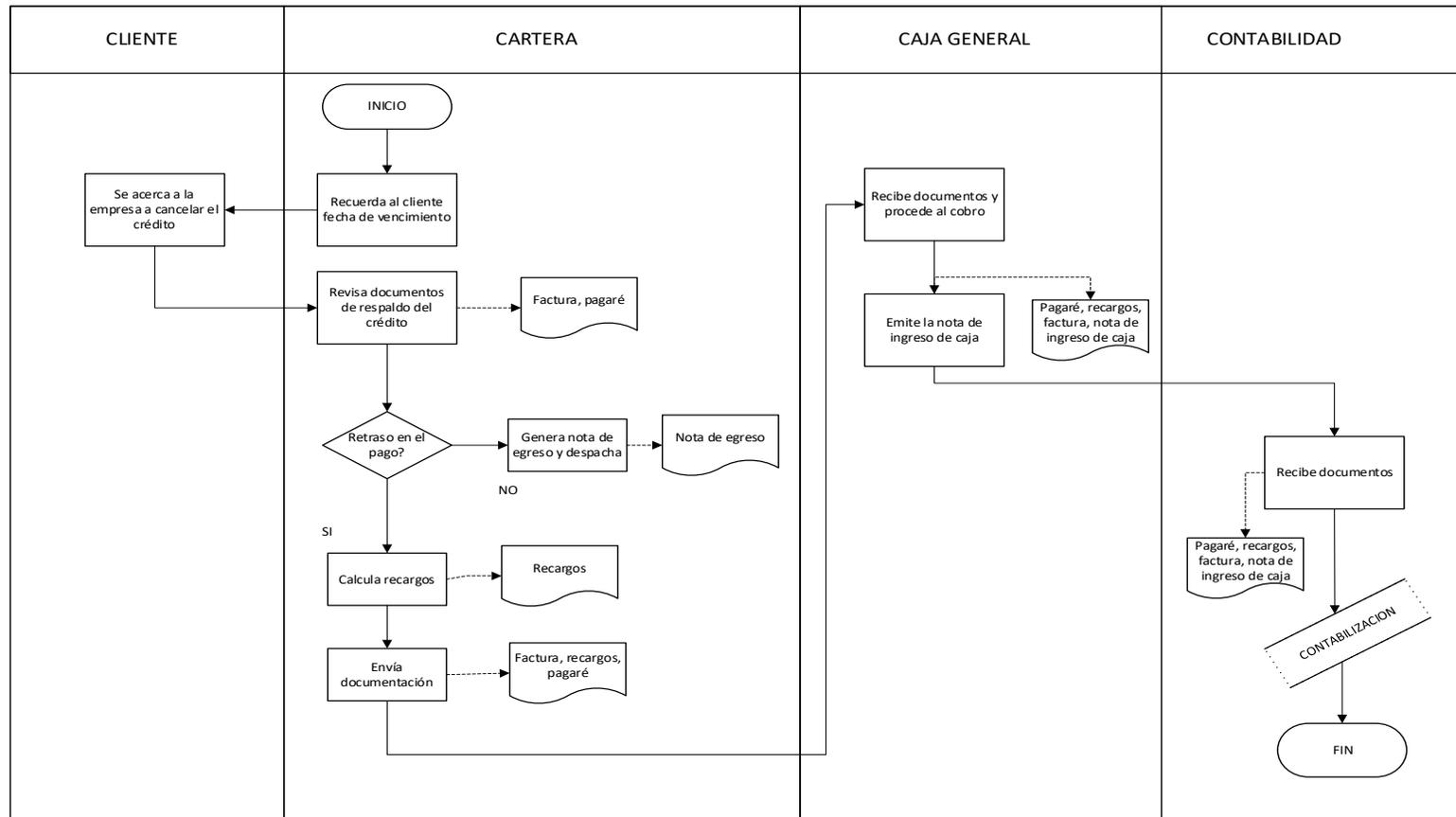
Tabla 11

Proceso de cobros

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se verifican los documentos pendientes y de respaldo del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe demora en el cobro de facturas pendientes, personal no disponible
<ul style="list-style-type: none"> • Si existe mora se calcula el valor de correspondiente, caso contrario se pasa a la caja general 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • En caja general se procede a la elaboración del ingreso a caja y se procede al cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobros de grandes clientes se realiza en las mismas cajas de ventas menores.
<ul style="list-style-type: none"> • Se devuelven los documentos que respaldan el crédito (pagaré, letra de cambio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • Se envían los documentos al área contable para los registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad

Figura 7

Flujo del proceso de cobros



Proceso de pago a proveedores

En el proceso de pago a proveedores se ha considerado adecuado separar el proceso en aquel que se relaciona con proveedores de mercaderías, el cual en la tabla No 29 detalla las actividades y novedades detectadas. Mientras que en la tabla 12 se detallan la actividades y novedades del proceso de pago a proveedores de bienes y servicios que no son mercaderías, el flujo del proceso se ubica en la figura 8 .

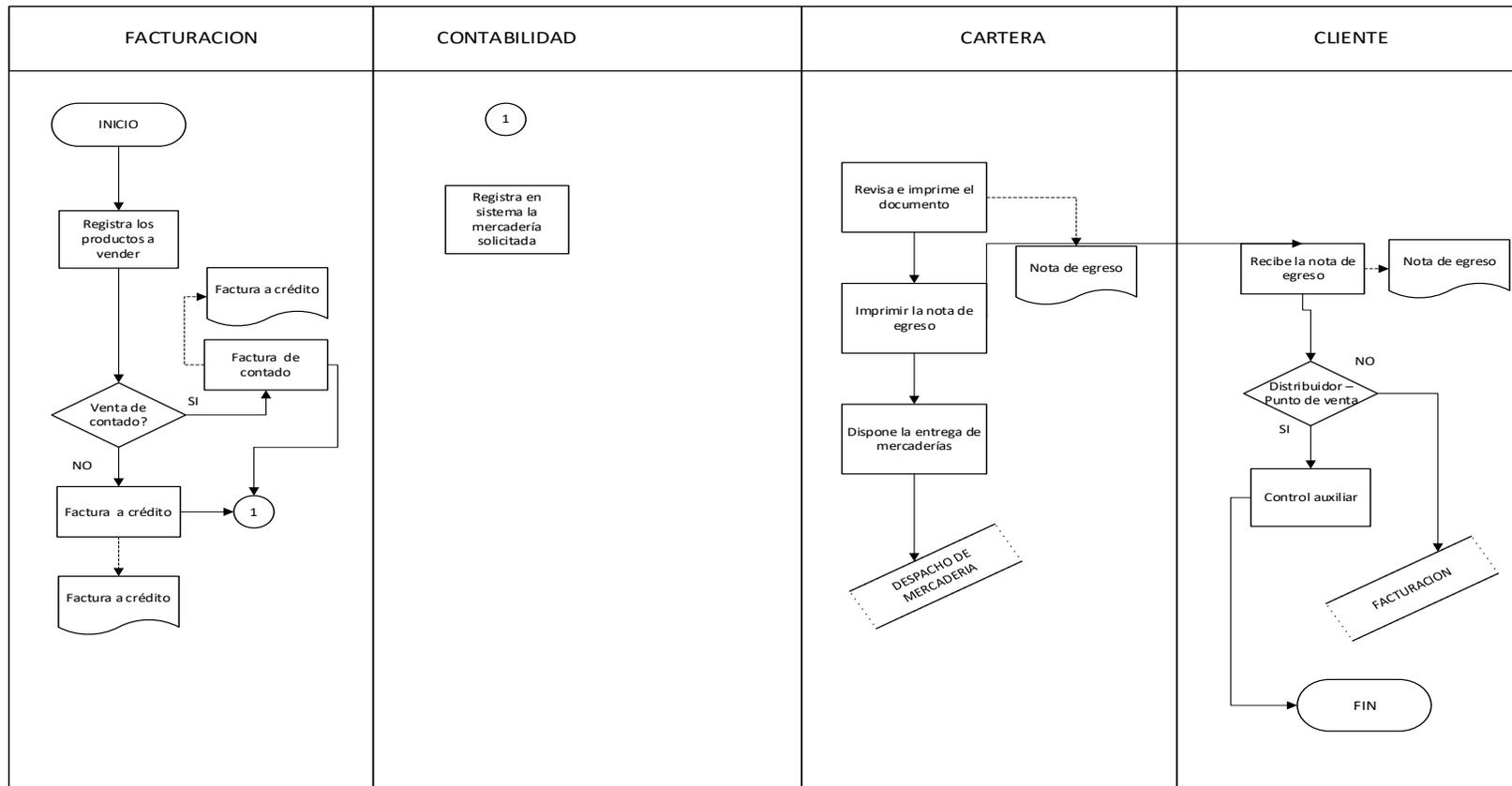
Tabla 12

Proceso pago a proveedores

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor entrega factura, guía de remisión y retención, para el pago • Jefe de compras remite a contabilidad para verificación de documentos • Si se genera nota de crédito se procede a elaborarla • Si no genera nota de crédito se procede a des contabilizar el registro y registrar correctamente • Se emite el cheque y notas de egreso de efectivo y se entrega a compras para que haga el pago • Compras legaliza con el proveedor los documentos y devuelve a contabilidad para el registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad • Demora en la verificación • Sin novedad • La contabilización, no deja pistas de registros. Facilidad en manipulación del sistema. • Demora el pago cuando el administrador no esta • Sin novedad

Figura 8

Flujo del proceso pago a proveedores



Pago a proveedores de bienes y servicios.

En la tabla 12 se detallan las actividades y novedades detectadas en el subproceso de pagos a proveedores de erogaciones que no son de mercaderías. En la figura 9 se encuentra el flujo del subproceso.

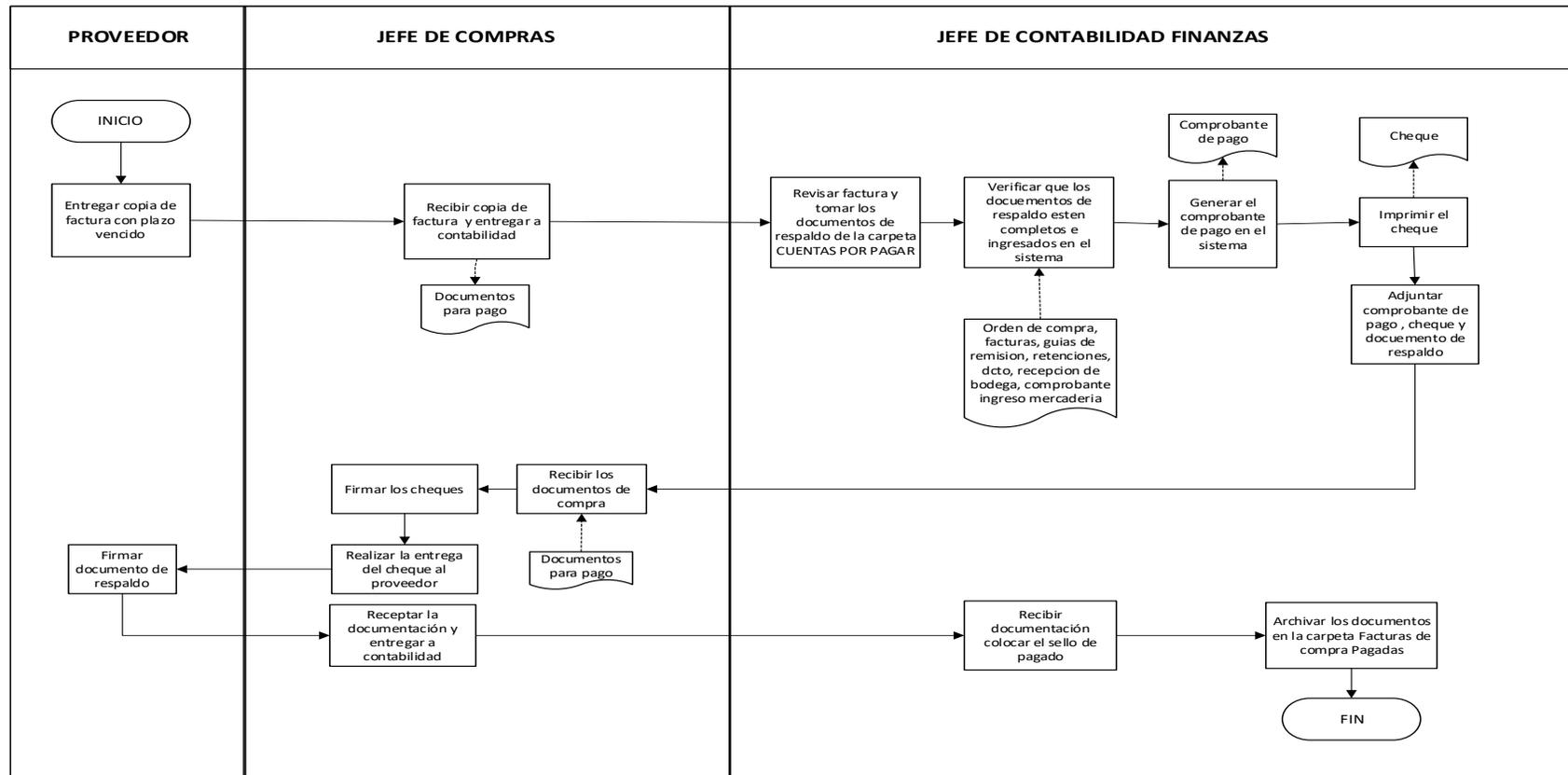
Tabla 13

Subproceso pago a proveedores de bienes y servicios (no de mercaderías)

ACTIVIDADES	NOVEDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor entrega factura para el pago a compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de compras realiza otras actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Compras receipta y entrega a contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la verificación de documentos en contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad verifica los documentos, los valores y conceptos estén ingresados en el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la elaboración del comprobante
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el comprobante de pago en el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • Emite el cheque, lo legaliza por la autoridad competente 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el flujo de pago
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega los documentos a compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen fechas de pagos y no se cumplen
<ul style="list-style-type: none"> • Compras entrega el cheque al proveedor y legaliza los documentos con el proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • Compras devuelve a contabilidad documentos para el registro y archivo. 	

Figura 9

Flujo del subproceso pago a proveedores de bienes y servicios (no de mercaderías)



Proceso de efectivo

Conformado por el control de las entradas y salidas de dinero. El proceso de efectivo o Tesorería recibe información de Caja General en la matriz y Caja de la sucursal "La Estación", en éstas dos cajas se consolida la recaudación del día y se emiten los informes para el área financiera contable de la siguiente manera:

Caja choferes: Los conductores entregan el dinero y cheques, junto a los recibos de cobro, estos recibos deben cumplir las políticas. Caja general cuenta el dinero y verifica los valores entregados. Una vez verificados procede a registrar los pagos en el sistema y registra los cheques. (se dan de baja los pagos). En la tabla 14 se caracteriza el proceso.

Caja puntos de venta mayorista: El supervisor de supermercado debe realizar el cuadro de las cajas (puntos de venta) y entregar el informe de cada caja, junto al dinero recaudado, cheques y comprobantes de tarjetas de crédito a Caja General, antes de entregar los documentos a Tesorería, verificará el cuadro y documentación respectiva.

Cobros y venta directa: En caja general se realiza la recaudación de la venta directa en la matriz, en este caso una vez realizado el pedido, El/la cajero/a recibe los valores entregados por el cliente, emite el recibo de cobro, coloca el sello de cancelado. Estos valores deben ser reportados y registrados en el sistema informático.

Tabla 14*Proceso de efectivo*

ACTIVIDADES	NOVEDADES ENCONTRADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Caja general realiza la consolidación diaria, se cuenta el dinero y lo coloca en bolsas plásticas selladas para billetes y monedas, elabora la guía y firma el reporte de los valores recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora recepción de dinero de distribuidores y vendedores
<ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente envía a Tesorería para que sean entregadas al blindado, junto al comprobante de depósito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad
<ul style="list-style-type: none"> • Caja general entrega diariamente a Tesorería los depósitos individuales de cada vendedor y puntos de venta, así como el informe general del dinero que se será enviado al banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin novedad

Se debe indicar que al interior en cada caja se dan movimiento en efectivo, con cheques y comprobantes de tarjetas de crédito, el procedimiento en cada caja es el que se puede apreciar en la figura 10, y es el siguiente:

Dinero en efectivo:

- Tesorería descarga los datos del sistema por cada caja y verifica con los comprobantes individuales de depósito y los recibos de cobro, si hay alguna inconsistencia, vuelve a revisar con Caja General para solventar las diferencias.
- Posteriormente se realiza la transferencia en el sistema del dinero enviado para el depósito al banco asignado de Multisa S.C.

- De igual forma se procede con los depósitos realizados por los puntos de venta, el dinero efectivo recaudado se registra en el banco asignado.
- Verificar que cada reporte del cuadro de caja, sea igual que el valor registrado en el sistema computarizado que emplea la empresa. (Modulo de depósitos de cheques y cobros en efectivo).

Cheques:

- Caja General entrega los cheques a la Tesorera junto con el “Informe de cheques”. Ella verifica el registro vs. lo recibido y los archiva en orden cronológico de acuerdo a la fecha de cobro.
- Diariamente se realiza la verificación de los cheques posfechados físicamente y en el sistema. Los cheques que deben ser cobrados son depositados diariamente por la Tesorera, para esto es necesario sacar copias de los cheques y realizar el registro de todos los cheques a depositar para enviarlos al banco de la empresa.
- La Tesorera una vez recibido el comprobante de depósito, descarga del sistema en el módulo de depósito de cheques y cobros en efectivo, todos los cheques enviados al banco verificando, que sea el mismo valor del sistema vs. los cheques depositados.
- Archivar en orden de fecha de depósito la documentación de respaldo.

Vouchers tarjetas de crédito:

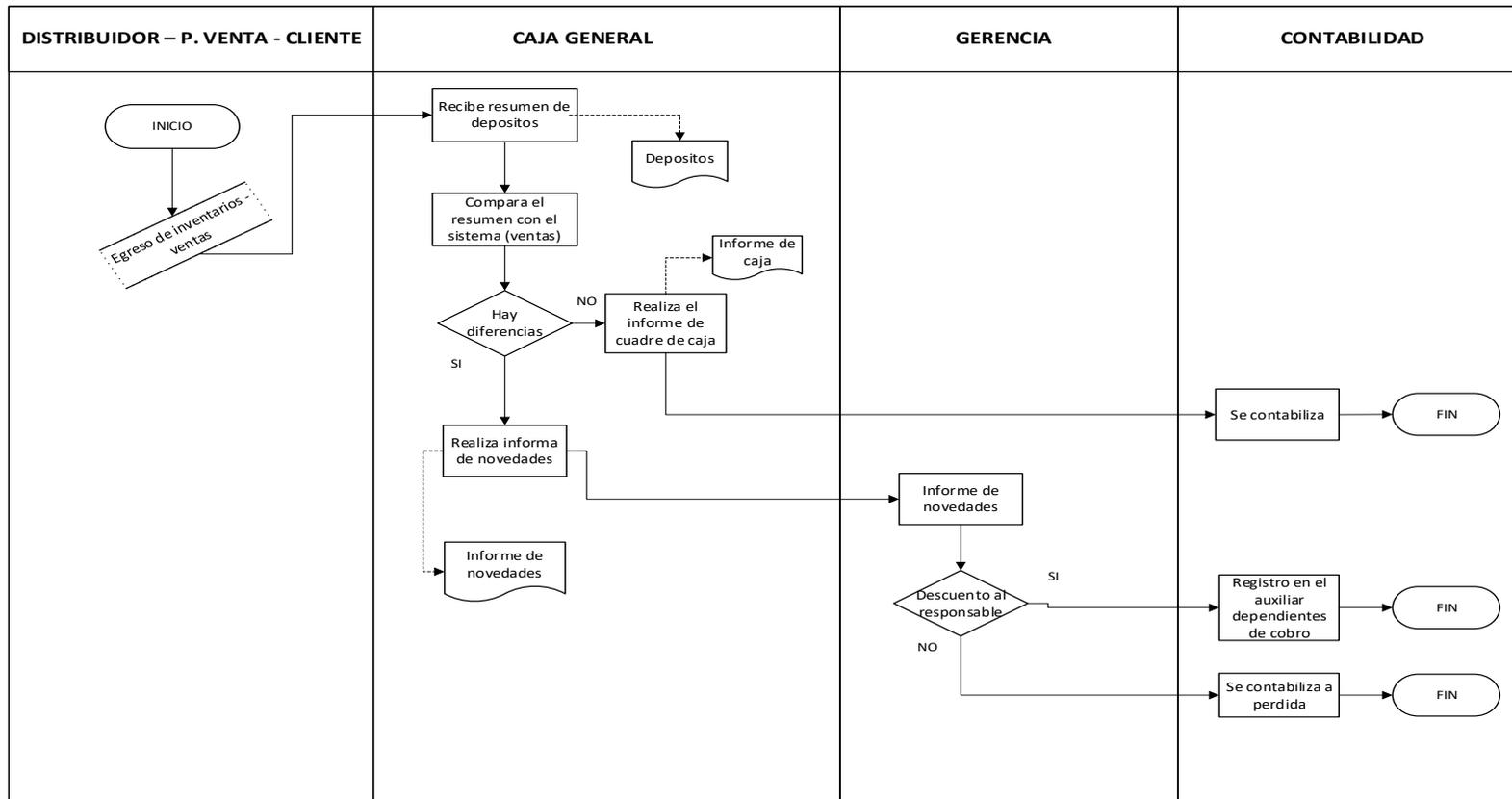
- En este caso la Tesorera, consolida los vouchers recibidos por las diferentes cajas y se organizan por tipo de tarjeta, y se obtiene el comprobante de pago del emisor,

con este se realiza la comparación de los vouchers individualmente hasta completar el valor del comprobante.

- Se ingresa al sistema el valor de la comisión y las respectivas retenciones, tal como se indica en el comprobante de la tarjeta.
- Cuando amerite es necesario descargar el comprobante de retención para llenar los datos en la tarjeta crédito.
- Se graba, imprime y archiva

Figura 10

Flujo del proceso de efectivo (caja general)



Capítulo IV

Diseño de un modelo de riesgos para Multisa S.C.

El modelo COSO ERM, maneja la gestión de riesgos corporativos empleando ocho componentes, que se encuentran estrechamente relacionados, esto significa que funcionan de forma interrelacionada unos con otros. A continuación se detalla los componentes que forman parte del modelo de riesgos de Multisa:

Ambiente interno

El modelo aplicado COSO ERM como muestra en la tabla 15 como elemento el ambiente de control interno: integridad y valores éticos, Comité de Auditoría, Filosofía y estilo de la administración, estructura organizacional, valoración de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de recursos humanos.

Tabla 15

Componente Ambiente interno: Propuesta COSO ERM frente a la situación real de MULTISA SC.

COSO ERM ²	MULTISA S.C.
Integridad y valores éticos	

² Trascrito textualmente del modelo

COSO ERM²	MULTISA S.C.
Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las practicas de negocios aceptables, los conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.	Ausencia de un código de ética, la compañía cuenta con valores definidos en la filosofía de la organización
Presión por cumplir objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados de corto plazo y extensión en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño.	El cumplimiento de metas es fundamental en el ejercicio de las funciones de quienes laboran en la compañía
Descripciones formales e informales de trabajo u otras maneras de definir tareas que comprometan trabajos particulares. Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.	Existen disposiciones informales que comprometen las funciones asignadas.
Consejo de directores o comité de auditoría	
Independencia frente a la administración, que tanta es necesaria, lo mismo que si suscitan dudas, difíciles y probadas.	Multisa es una sociedad familiar, donde el administrador o gerente es uno de los miembros de la familia.
Frecuencia y oportunidad de las reuniones y que sean apoyadas por el director financiero y/o los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y los auditores externos.	Reuniones poco frecuentes.
Suficiencia y oportunidad mediante la cual se proporciona información al Consejo o comité de miembros, para permitir monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad y los términos de los acuerdos significativos.	Las decisiones que se toman son del administrador, quien tiene el respaldo total de los socios.

COSO ERM²	MULTISA S.C.
Suficiencia y oportunidad mediante la cual el consejo o comité de auditoría recibe información sensible, investigaciones y actos impropios (por ejemplo, gastos de viaje de ejecutivos principales, litigios significativos, investigaciones de agencias reguladoras, desfalcos, peculado o uso indebido de activos, violaciones de las reglas internas del negocio, pagos políticos, pagos ilegales).	No existe auditoría interna.
Filosofía y estilo de operación de la administración	
Naturaleza de los riesgos de negocio aceptados, por ejemplo, cuando la administración a menudo entra en convenios particulares de alto riesgo, o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos.	El gerente de la compañía con experiencia de más de 20 años en la administración del negocio. El mayor riesgo tomado esta en el área de ventas y crédito.
Frecuencia de interacción entre la administración principal y administración operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.	No existe fluidez en el flujo de información con los distribuidores de la compañía.
Actitudes y acciones hacia la información financiera, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables (por ejemplo selección de políticas contables conservadoras versus liberales: cuando los principios contables han sido erróneamente aplicados, no se revela información financiera importante, se manipulan o falsifican registros).	La contabilidad se encuentra centralizada se maneja con un sistema computarizado, se cumplen las políticas contables y tributarias, se cuenta con reportes financieros, necesarios para la toma de decisiones.
Estructura organizacional	
Conveniencia de la estructura organizacional de la entidad, y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades.	Multisa, tiene definida su estructura organizacional, delimitando líneas de autoridad para cumplir los objetivos. Sin embargo, cuando el caso lo amerite se

COSO ERM²	MULTISA S.C.
	dejan de lado las funciones asignadas y se colabora en lo que la sociedad requiere.
Claridad en la definición de las responsabilidades clave de los administradores, y su entendimiento de esas responsabilidades.	La sociedad no cuenta con protocolos de autorización establecido en los procesos que se llevan a cabo.
Claridad en el conocimiento y experiencia de los jefes o gerentes del área clave, a la luz de sus responsabilidades.	El personal en las áreas de jefaturas cuenta con varios años de experiencia en la empresa.
Valoración de autoridad y responsabilidad	
Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.	El personal desarrolla las tareas conforme los requerimientos, lo que hace que se dejen de lado las responsabilidades de generación de información y el cumplimiento de funciones.
Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los empleados.	No se cuenta con actividades estandarizadas dentro de los procesos. No siempre la misma persona se hace cargo de una misma actividad
Número apropiado de gente, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.	Se cuenta con un sistema computarizado, fácilmente manipulable.
Políticas y prácticas de recursos humanos	
Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.	No se cuenta con el área de recursos humanos o personal que se encargue de lo relativo al talento humano

COSO ERM ²	MULTISA S.C.
Conveniencia de las acciones remediales desarrolladas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.	Las acciones sobre desviaciones se toman al momento que suceden, no se prevén.
Si el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo es adecuado, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la entidad.	El personal ingresa a laborar por recomendaciones personales.
Si son adecuados los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información (por ejemplo, evaluaciones de desempeño) y relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento	No se evalúa el accionar de empleados y trabajadores de la compañía

Establecimiento de objetivos

Siguiendo el modelo COSO ERM, se hace referencia a los objetivos que apoyan la misión de la compañía.

Misión

Somos una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo; a través de nuestro centro de distribución y cadena de supermercados; nos enfocamos en la calidad del producto y el servicio al cliente; promoviendo así, relaciones rentables a largo plazo con el apoyo de nuestro equipo de colaboradores, proveedores y accionistas. (MULTISA S.C., 2017).

Visión

Lograr presencia a nivel nacional como líderes en nuestro modelo de negocio, apoyándonos en la interacción con nuestro grupo de interés. (MULTISA S.C., 2017).

Valores

Los valores en los que se sustenta la empresa básicamente son los que se detalla a continuación:

Honestidad: Cualidad humana que nos permite actuar como pensamos.

Pasión: Entusiasmo para hacer o defender algo.

Respeto: Les consideramos a los demás como quisiéramos que nos consideren.

Creatividad: En cada actividad esta nuestra imaginación e innovación.

Con la finalidad de cumplir con la misión de Multisa S.C. y al no contar con los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento establecidos, se procede a especificar los mismos.

Los objetivos estratégicos, que se deben encontrar alineados a la misión de la entidad, que son considerados de nivel superior. En Multisa S.C. estos son:

- Ampliar el mercado a través de la captación de nuevos clientes en otras áreas geográficas
- Crear nuevos puntos de venta a nivel nacional

Los objetivos operacionales, que básicamente tienen relación con el uso eficaz y eficiente de los recursos. Para Multisa S.C. son:

- Comercializar productos de alta calidad a precios accesibles, con lo cual se pretende ampliar el mercado
- Buscar la satisfacción y bienestar del cliente

Los objetivos de reporte (financieros) que tienen relación con la información suministrada. Multisa los considera de la siguiente forma:

- Oportunidad en la entrega de estados financieros
- Mejorar la rentabilidad de la compañía
- Recuperar la cartera vencida
- Mejorar el retorno de la inversión
- Preparar oportunamente la información contable
- Realizar análisis financiero para toma de decisiones

Los objetivos de cumplimiento, que se encuentra en el mercados en la observación a las leyes reglamentos y marco legal que rige la actividad de la compañía.

En Multisa S.C.:

- Cumplir con la entrega de estados financieros auditados a los órganos de control como son Superintendencia de Compañías, SRI.

Identificación de eventos

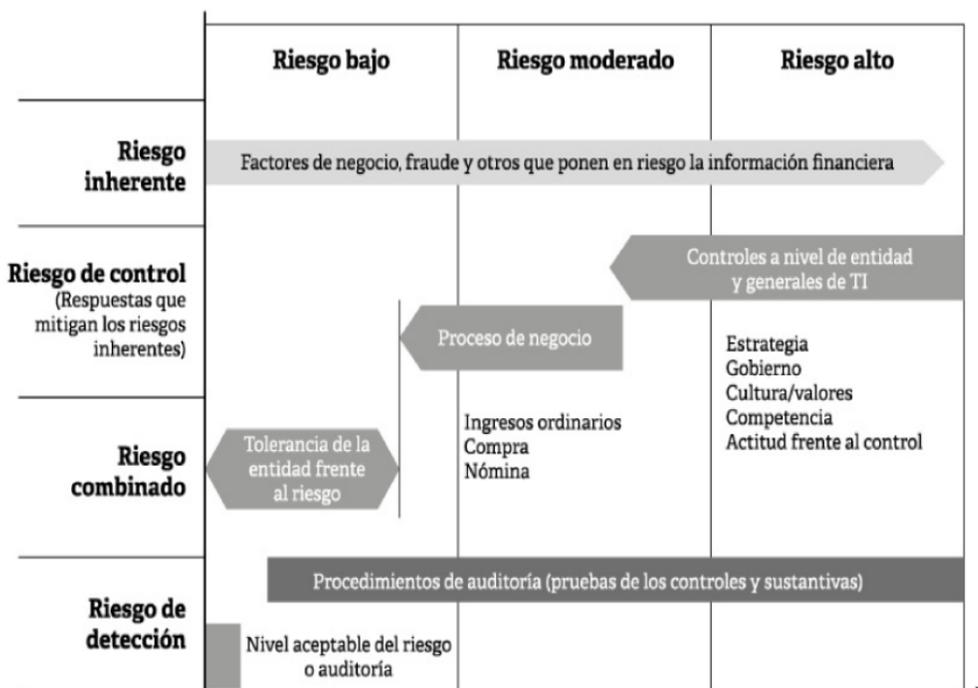
El modelo COSO ERM, Indica que se deben tipificar todos aquellos eventos importantes, que podrían ocurrir y afectarían de manera negativa los procesos de la empresa. Es así que se deben analizar factores internos como personal, procesos tecnología e infraestructura, y los factores externos como los económicos, políticos y sociales.

En esta fase es importante que todos quienes conforman la organización puedan identificar los eventos de riesgo a los que se enfrentan, estos sólo pueden ser identificados en el quehacer diario de las actividades delegadas e improvisadas.

En la figura 11 una forma de considerar los niveles de riesgos que existen en la organización,

Figura 11

Niveles de riesgos



Nota. El gráfico muestra los niveles de riesgos. Recuperado de Auditoría de estados financieros y su documentación (p. 54), por Campos, A. et.al, (2018), Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Conforme estos niveles de riesgos se evaluará los procesos y resultados obtenidos de Multisa S.C., con la finalidad de primeramente identificar los riesgos, como se puede apreciar en la tabla 16.

Tabla 16*Matriz de identificación de Riesgos de Multisa S.C.*

No	FUENTES DE RIESGOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	OBJETIVOS DE REPORTE	OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO	INFORMACIÓN	INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS	PERSONAS
1	No se provee de mercaderías de forma oportuna, no es establecen mínimos de stock	x	X	x		x		x	x
2	Proceso de compra en segundo plano	x	X	x		x	x	x	x
3	Horarios para atención a proveedores muy rígido	x	X						
4	Demora en la recepción del inventario		X					x	x
5	Se ingresan a bodega, bienes que presentan fallas	x	X	x		x			x
6	Errores en comprobantes de ingreso a bodega		X	x					x
7	Reseteo del sistema contables para corregir productos devueltos			x				x	x
8	No se despacha la mercadería más antigua, lo que origina caducidad en varios elementos de la bodega	x	X	x	x	x	x	x	x
9	Despachos de bodega se confunden entre clientes o distribuidores	x	X	x			x		x
10	Personal de carga y despacho desempeña otras actividades, lo que demora la salida de camiones para la entrega a clientes y distribuidores			x					
11	Existe una elevada cartera, por la falta de personal y tiempo para recuperar cartera	x		x					
12	Atención a grandes clientes en las mismas ventanillas de clientes menores	x		x					

No	FUENTES DE RIESGOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	OBJETIVOS DE REPORTE	OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO	INFORMACIÓN	INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS	PERSONAS
13	Compras demora en la revisión de documentos de pago por compras a crédito		X					X	X
14	Olvido en la generación de notas de crédito			X					X
15	Demora en el pago a proveedores			X				X	X
16	No se cumplen las fechas de atención a proveedores		X						
17	Existe demora de la preparación de caja para depósitos			X		X			X
18	No existe la sección o jefatura de talento humano, no esta administrado	X	X	X	X		X	X	X
19	Capital de trabajo bajo, área operativa afectada	X		X	X			X	X
20	Prueba ácida no permite el pago de obligaciones a corto plazo			X					X
21	Margen neto negativo, la compañía esta en pérdida			X					X
22	Indicador ROE negativo			X					X
23	Nivel de endeudamiento alto			X					X
24	Altos índices de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y por pagar			X					X

Evaluación de riesgos

Constituye una mezcla entre los futuros eventos relacionados con la sociedad y sus objetivos. El riesgo se evalúa desde dos perspectivas la probabilidad y el impacto.

La metodología de evaluación de riesgos puede ser cualitativa o cuantitativa. En el presente trabajo se empleará la escala referida en la tabla 17:

Tabla 17*Medidas cualitativas de impacto y probabilidad*

I M P A C T O	Alto	4	5	5
	Medio	3	3	5
	Bajo	1	2	4
		Baja	Media	Alta
FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				

Nota. Esta tabla muestra las frecuencias y el impacto que se empleará para evaluar los riesgos de MULTISA S.C.

En la siguiente tabla 18, se presentan cada uno de los riesgos determinados en los procesos y en los análisis financieros efectuados, debidamente evaluados.

Tabla 18*Matriz de evaluación de riesgos*

No	FUENTES DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO ABSOLUTO
1	No se provee de mercaderías de forma oportuna, no se establecen mínimos de stock	alta	media	5
2	Proceso de compra en segundo plano	baja	alto	4

No	FUENTES DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO ABSOLUTO
3	Horarios para atención a proveedores muy rígido	medio	baja	2
4	Demora en la recepción del inventario	medio	medio	3
5	Se ingresan a bodega, bienes que presentan fallas	baja	baja	1
6	Errores en comprobantes de ingreso a bodega	media	alto	5
7	Reseteo del sistema contables para corregir productos devueltos	medio	alto	5
8	No se despacha la mercadería más antigua, lo que origina caducidad en varios elementos de la bodega	baja	alto	4
9	Despachos de bodega se confunden entre clientes o distribuidores	medio	medio	3
10	Personal de carga y despacho desempeña otras actividades, lo que demora la salida de camiones para la entrega a clientes y distribuidores	alta	alta	5
11	Existe una elevada cartera, por la falta de personal y tiempo para recuperar cartera	alta	media	5
12	Atención a grandes clientes en las misma ventanillas de clientes menores	media	medio	3

No	FUENTES DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO ABSOLUTO
13	Compras demora en la revisión de documentos de pago por compras a crédito	medio	baja	2
14	Olvido en la generación de notas de crédito	baja	alto	4
15	Demora en el pago a proveedores	alta	baja	4
16	No se cumplen las fechas de atención a proveedores	baja	baja	1
17	Existe demora de la preparación de caja para depósitos	alta	alta	5
18	No existe la sección o jefatura de talento humano, no esta administrado	alta	alta	5
19	Capital de trabajo bajo, área operativa afectada	alta	alta	5
20	Prueba ácida no permite el pago de obligaciones a corto plazo	alta	alta	5
21	Margen neto negativo, la compañía esta en pérdida	baja	alta	4
22	Indicador ROE negativo	baja	alta	4
23	Nivel de endeudamiento alto	baja	alta	4
24	Altos índices de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y por pagar	baja	alta	4

Respuesta al riesgo

Los riesgos en toda organización pueden ser aceptados, mitigados, compartidos y rechazados, todo depende de la puntuación alcanzada y revelada luego de haber aplicado la matriz de probabilidad e impacto. A continuación la colorimetría que se obtiene:

Tabla 19

Matriz de respuestas al riesgo

RIESGO	RESPUESTAS
	ACEPTAR
	MITIGAR
	COMPARTIR
	RECHAZAR

Aceptar: significa saber que el riesgo existe

Mitigar: sinónimo de evitar el riesgo, donde se busca el mecanismo para evitarlo o las estrategias para proteger a los objetivos estratégicos, para que no se vean afectados.

Compartir: significa transferir o cambiar el riesgo, para reducir la probabilidad y el impacto.

Rechazar: significa tomar acciones y establecer controles

Conforme las condiciones, los factores endógenos y exógenos que enfrenta la empresa, MULTISA S.C. deberá analizar y reaccionar con una respuesta frente a los riesgos que enfrenta. Es así como en la tabla 20, se puede apreciar la respuesta al riesgo en Multisa S.C.:

Tabla 20*Respuesta al riesgo*

No	FUENTES DE RIESGOS	RIESGO ABSOLUTO
1	No se provee de mercaderías de forma oportuna, no se establecen mínimos de stock	ACEPTAR
2	Proceso de compra en segundo plano	MITIGAR
3	Horarios para atención a proveedores muy rígido	COMPARTIR
4	Demora en la recepción del inventario	RECHAZAR
5	Se ingresan a bodega, bienes que presentan fallas	COMPARTIR
6	Errores en comprobantes de ingreso a bodega	ACEPTAR
7	Reseteo del sistema contables para corregir productos devueltos	ACEPTAR
8	No se despacha la mercadería más antigua, lo que origina caducidad en varios elementos de la bodega	MITIGAR
9	Despachos de bodega se confunden entre clientes o distribuidores	RECHAZAR
10	Personal de carga y despacho desempeña otras actividades, lo que demora la salida de camiones para la entrega a clientes y distribuidores	ACEPTAR
11	Existe una elevada cartera, por la falta de personal y tiempo para recuperar cartera	ACEPTAR
12	Atención a grandes clientes en las mismas ventanillas de clientes menores	RECHAZAR
13	Compras demora en la revisión de documentos de pago por compras a crédito	COMPARTIR
14	Olvido en la generación de notas de crédito	MITIGAR
15	Demora en el pago a proveedores	MITIGAR

No	FUENTES DE RIESGOS	RIESGO ABSOLUTO
16	No se cumplen las fechas de atención a proveedores	COMPARTIR
17	Existe demora de la preparación de caja para depósitos	ACEPTAR
18	No existe la sección o jefatura de talento humano, no esta administrado	ACEPTAR
19	Capital de trabajo bajo, área operativa afectada	ACEPTAR
20	Prueba ácida no permite el pago de obligaciones a corto plazo	ACEPTAR

Actividades de control

Básicamente las actividades de control se encuentran formadas por las políticas los procedimientos que van a ayudar a la organización a responder a los riesgos detectados. De ahí que, involucra todos los niveles de la organización, así como todas las actividades que se llevan a cabo en la misma.

Por lo expuesto, se requiere conformar equipo de gestión de riesgos de Multisa S.C., formada por:

- Gerente
- Administradora
- Director Financiero
- Director de comercialización

Información y comunicación

La información y la comunicación deben ser eficaces en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades. Para el caso de

Multisa S.C. en la Tabla 21 las acciones y los responsables que van a actuar para RECHAZAR los riesgos determinados:

Tabla 21

Información y comunicación

Responsable	Operativo	Acción a ejecutar	Entregable	Periodo
Gerente	Director de comercialización	Establecimiento de máximos y mínimos de inventarios	Informe por producto	semestral
		Medir el nivel de satisfacción de los clientes y/o distribuidores	Encuestas tabuladas plasmadas en informe	Mensual
		Reorganizar cobro a clientes mayoristas	Comunicaciones enviadas e informes presentados	Mensual

Monitoreo

- Describir las generalidades del proyecto y de la empresa MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C.
- Realizar el análisis del entorno de MULTISA Centro de Acopio y Distribución S.C.
- Levantar los procesos administrativos de las áreas relevantes de MULTISA
- Evaluar y determinar los riesgos inherentes y no inherentes de las áreas administrativas y financieras más relevantes de la empresa
- Fijar posibles soluciones que permitan mitigar los riesgos

Capítulo V.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La gerencia de MULTISA S.C. busca maneras de controlar los riesgos a los que se encuentra expuesta. Un modelo de gestión de riesgos contribuye a asegurar la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento del marco legal y el logro de los objetivos empresariales.
- La sociedad civil MULTISA, mantiene cuatro procesos como los más importantes en su quehacer empresarial, estos son inventario, cobros, pagos y efectivo. Procesos que fueron analizados y de los cuales se obtuvieron los riesgos, para posteriormente valorarlos y determinar la respuesta de la empresa a los mismos.
- Los indicadores de liquidez en el año 2017 son muy bajos, esto incide en el capital de trabajo, de donde se deduce que MULTISA no cuenta con suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo y atender sus gastos operativos.
- La compañía presenta una pérdida importante en el año 2017, los valores que recibirán los socios son negativos, esto muestra que la empresa no está en buena posición, tiene deudas por pagar a largo plazo y por cobrar igualmente. Los pasivos son los que financian el total de la utilidad.
- Toda organización requiere de talento humano que cumpla requisitos y se desempeñe de forma eficiente y efectiva, lamentablemente esta área de talento humano o relaciones laborales, no existe en la empresa.

Recomendaciones

- El tamaño de la empresa MULTISA S.C., hace necesaria la creación de un área de riesgos, que determine, monitoree y recomiende las acciones a seguir para el mejoramiento integral de la compañía.
- Es conveniente realizar una reestructuración de los procesos, poniendo especial atención en aquellas actividades que generan riesgos que por su naturaleza deban ser aceptados.
- Es necesario que se establezcan los mecanismos que permitan el incremento de ingresos, que permitan subsanar la pérdida del año 2017 y mejore el indicador de liquidez por ende, el capital de trabajo.
- La situación financiera de MULTISA S.C. requiere de acciones urgentes que le permitan mejorar los indicadores y ser más atractiva para los inversionistas.
- Es imperiosa la implementación del área de recursos humanos que se dedique a la administración de este a los procesos de contratación, liquidación, capacitación, entre otros.

Bibliografía

- Estupiñan, Rodrigo. (2012). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y II*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Campo, A., Castañeda, R., Holguín, M., López, A., & Tejero, A. (2020). *Auditoría de estados financieros y su documentación. Con énfasis en riesgos*. IMPC.
- COSO. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado*. EE.UU.
- COSO. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. COSO.
- Coopers, & Lybrand, C. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Ediciones Díaz de Santos.
- Multisa. (2017). *Plan estratégico Multisa 2017*.
- Gaitán, E. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. ECOE.