



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración
de Empresas

Autora

Murillo Vásquez Adriana Elizabeth

Tutor

Vizcaíno Figueroa Juan José. PhD

LATACUNGA – ECUADOR

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.**” presentado por Adriana Elizabeth Murillo Vásquez, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 07 de noviembre del 2022.



PhD. Juan José Vizcaíno Figueroa

CC: 171263807-9

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, 07 de noviembre del 2022.



Ms.c. Roberto Carlos Arias Figueroa

C.C. 0502123730

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MBA. Marcelo Milton Cárdenas

C.C. 0501810337

LECTOR 2



PhD. Julio Ramiro Salazar Molina

C.C. 0501173504

LECTOR 3

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a DIOS, quien me ha brindado sabiduría y fe para dirigir mi andar.

A mi Madre Jovita Elizabeth por su amor, y su compañía en los buenos y malos momentos de mi vida, además por ser mi ejemplo de mujer, madre e hija.

A mi esposo Freddy Santiago, quien ha sido incondicional, y con su amor ha sabido levantarme en los momentos difícil.

A mis hijos Sofía y Martin quienes son la razón de mi vida.

Y en general a toda mi familia por ser mi apoyo, por estar para mí cuando los he necesitado, ya que con su alegría han sabido llenar mi corazón e impulsarme a crecer a diario.

Adriana Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi “UTC”, por la oportunidad brindada para mejorar mi conocimiento profesional.

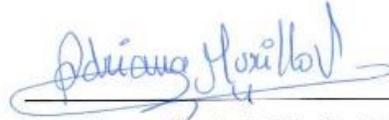
De manera especial a Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. quienes me han permitido recopilar información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Adriana Elizabeth

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 07 de noviembre del 2022.



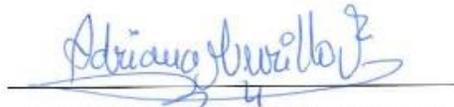
Adriana Elizabeth Murillo Vásquez

CC: 050213022-2

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 07 de noviembre del 2022.



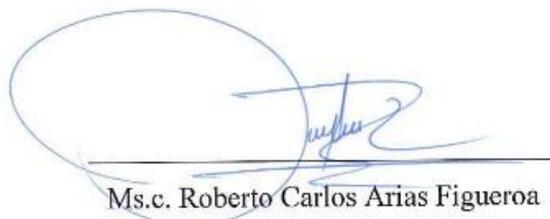
Adriana Elizabeth Murillo Vásquez

CC: 050213022-2

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “**Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agrogranadera Espinosa Chiriboga S.A.**” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 07 de noviembre del 2022.



Ms.c. Roberto Carlos Arias Figueroa

C.C. 0502123730

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Gestión de riesgo operativo de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Autora: Murillo Vásquez, Adriana Elizabeth

Tutor: Vizcaíno Figueroa, Juan José; PhD.

RESUMEN

El aplicar nociones de gestión de riesgo operativo constituye un proceso de análisis de las exposiciones de riesgos que enfrenta la empresa por eventos derivados de sus procesos internos, donde se perfila la determinación efectiva de riesgos financieros como parte de las premisas iniciales que se consideró para plasmar un modelo. Es así que el objetivo de este proyecto es elaborar una propuesta de gestión de riesgo operativo para la Florícola Espinosa Chiriboga S.A. El enfoque fue cualitativo para eventos y para la interpretación de la información de la situación actual a partir de datos históricos, con análisis deductivo e inductivo para la descripción objetiva y sistemática del contenido. Las técnicas que se utilizaron para recolectar información fueron la revisión documental y la entrevista semiestructurada. Los resultados presentaron vacíos en la gestión de riesgos como la insuficiente capacidad del personal financiero con débiles intenciones para recuperar la cartera vencida de acuerdo a la cuenta contable Cuentas por Cobrar según las variaciones del 2019 al 2020 con 24,64% y del 2020 al 2021 con 53,11%. Las conclusiones denotaron que la florícola es sensible a riesgos operativos a pesar de las perspectivas estratégicas de regulación, control y seguimiento, así como de recuperación práctica en el caso de que los riesgos financieros detectados que incidían negativamente en los procesos internos, que se llevan a cabo de forma sistemática.

PALABRAS CLAVE: Riesgo Operativo, Procesos Internos, Modelo, Personal.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
GRADUATE SCHOOL
MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION**

Theme: "Operational risk management of Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A."

Author: Murillo Vásquez Adriana Elizabeth
Tutor: Vizcaíno Figueroa, Juan José; PhD.

ABSTRACT

that the company faces because of the events derived from its internal processes, where the effective determination of financial risks is outlined as part of the initial premises that are considered to form a model. The objective of this project is to develop an operational risk management proposal for Florícola Espinosa Chiriboga S.A. The approach was qualitative for events and the interpretation of the information of the current situation from historical data, and with deductive and inductive analysis for the objective and systematic description of the content. The techniques used to collect the information were the documentary review and the semi-structured interview. The results presented gaps in risk management such as the insufficient capacity of the financial personnel, with weak intentions to recover the overdue portfolio according to the account "Accounts Receivable", corresponding to the variations from 2019 to 2020 with 24.64% and from 2020 to 2021 with 53.11%.

The conclusions showed that the flower industry is sensitive to operational risks; despite the strategic perspectives of regulation, control, and monitoring, as well as the practical recovery in case of financial risks that negatively affect internal processes, which were developed systematically.

KEYWORDS: Operational Risk, Internal Processes, Model, Personnel.

Yo, Tania Elizabeth Alvear Jiménez con cédula de identidad número: 0503231763 MAGÍSTER EN LINGÜÍSTICA APLICADA A LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2354185.; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el tema: "**GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO DE LA FLORÍCOLA AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.**" de Murillo Vásquez Adriana Elizabeth aspirante a Master en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, noviembre 2, 2022



Tania Elizabeth Alvear Jiménez
ID. 0503231763

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORIA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	9
1.2. Fundamentación epistemológica.....	12
1.2.1. Teoría de Riesgo	13
1.2.2. Gestión de Riesgo	16
1.2.3. Riesgo.....	17
1.2.4. Fundamentos de la Gestión de Riesgos.....	20
1.2.5. Riesgo Operativo.....	28
1.2.6. Teoría de Incertidumbre	28
1.2.7. Teoría financiera	30
1.3. Fundamentación del Estado del Arte	32
1.4. Conclusiones Capítulo I.....	35

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1.	Título de la propuesta.....	36
2.2.	Objetivos de la Propuesta.....	36
2.2.1.	Objetivo General	36
2.2.2.	Objetivos Específicos.....	36
2.3.	Justificación.....	36
2.4.	Desarrollo de la Propuesta	37
2.4.1.	Antecedentes de la Agrícola Espinosa Chiriboga S.A.	38
2.4.2.	Situación actual interna de la agrícola Espinosa Chiriboga S.A.	41
2.4.3.	Análisis FODA.....	42
2.4.4.	Matriz de riesgos operativos	44
2.5.	Alcance.....	45
2.6.	Desarrollo de la propuesta.....	45
2.6.1.	Elementos que la conforman.....	45
2.6.2.	Ejes de gestión de riesgos operativos.....	46
2.6.2.1	Riesgos operativos basados en personas	47
2.6.2.2	Riesgos operativos basados en estructuras.....	47
2.6.2.3	Riesgos operativos basados en procesos	51
2.6.2.4	Riesgos operativos basados en tecnología	52
2.6.2.5	Riesgos operativos basados en Eventos Externos	53
2.6.2.6	Riesgos operativos basados en finanzas.....	54
2.6.3	Explicación de la propuesta	65
2.6.4	Premisas para su implementación.	66
2.7.	Conclusiones Capítulo II.....	69

CAPÍTULO III
APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1.	Evaluación de expertos	70
3.2.	Evaluación de usuarios.....	73
3.3.	Evaluación de resultados.....	75
3.4.	Conclusiones capítulo III	81
CONCLUSIONES GENERALES		82
RECOMENDACIONES.....		84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		85
ANEXOS		89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores de Riesgo.....	15
Figura 2. Criterios de Riesgo	30
Figura 3. Modelo de gestión de riesgos operativos.....	46
Figura 4. Estructura organizacional	48
Figura 5. Visión interna	49
Figura 6. Visión externa.....	50
Figura 7. Principios	51
Figura 8. Mapa de procesos	52
Figura 9. Formulación de ejes estratégicos para la gestión de riesgos	61
Figura 10. Factores claves de éxito del modelo de gestión de riesgos.....	66
Figura 11. ¿Existe una amplia cartera de crédito en la florícola?	75
Figura 12. ¿Se realiza revisiones periódicas a la cartera de crédito?.....	76
Figura 13. ¿Se lleva controles de las cuentas o documentos por cobrar?	76
Figura 14. ¿Existen políticas para la depuración de saldos de los clientes?	77
Figura 15. ¿Se realiza cuadro mensual entre el módulo Cuentas por Cobrar y Contabilidad?	78
Figura 16. ¿Se realizan cruces entre lo facturado, cobrado y por cobrar?	78
Figura 17. ¿Encuentra usted necesario la capacitación periódica sobre técnicas de recuperación de cartera?.....	79
Figura 18. ¿Conoce usted técnicas de recuperación de cartera de crédito?	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos	5
Tabla 2. Personal de Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.	38
Tabla 3. Matriz FODA	43
Tabla 4. Matriz de riesgos operativos detectados	44
Tabla 5. Análisis económico financiero	54
Tabla 6. Cálculo de indicadores financieros	56
Tabla 7. Indicadores	57
Tabla 8. Resumen global de indicadores de la empresa.....	58
Tabla 9. Análisis comparativo.....	60
Tabla 10. Acciones estratégicas	63
Tabla 11. Indicadores de gestión.....	64
Tabla 12. Validación de expertos	73

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo toda organización ha estado expuesta a diversos riesgos desde sus inicios de creación, por lo que deben realizar esfuerzos para identificarlos y, a su vez, desarrollar estrategias que permitan su oportuna evaluación, seguimiento y mitigación, con el fin de minimizar impactos negativos, altos costos y operaciones fallidas. La gestión del riesgo operativo y los efectos económicos financieros constituye un análisis fundamental en el que, a diferencia de otras prácticas, no se pueden eliminar aquellas que son esenciales para la propia empresa.

El apreciar la información financiera interactiva y consolidar sus resultados para respaldar la duración de las empresas en su entorno se toman la descripción de las consecuencias que impiden determinar en si las secuelas de un control suficiente sobre la organización. La gestión de riesgos es un aspecto muy importante que contiene no solo inconvenientes financieros, sino también para ayudar en la toma de decisiones corporativas. Las diversas etapas para gestionar el riesgo operativo, que se encuentra inmerso en determinadas actividades que se realizan en empresa sumada a la representatividad en sus procesos internos.

Ante lo expuesto, el riesgo operativo se debe a la incertidumbre basada en el conocimiento de cierto grado de riesgo y la incapacidad de anticipar el futuro debido a las acciones encomendadas a reducir la dimensión de los peligros. (ACME, 2018). Un acto diario puede producir un resultado negativo por las condiciones adversas provocadas por el lapso de tiempo, que no se limita a evaluar los elementos que componen los estados financieros de una empresa, sino que constituye una herramienta proactiva para eventos financieros futuros.

En este mismo orden de ideas, la gestión del riesgo operativo analiza factores internos y externos susceptibles de generar pérdidas para la empresa. Los factores de riesgo internos surgen de la propia actividad de la organización, tales como las fallas y problemas tanto tecnológicos como humanos en la producción. En cambio, los factores externos se deben a la influencia de las variables económicas, demográficas,

políticas, sociales, sanitarias y ambientales, que afectan las actividades normales de una empresa o sector (Riesco, 2016).

En los elementos introductorios del tema de estudio, se enmarcó y destacó para resaltar los **antecedentes** de acuerdo a la línea de investigación vinculante al eje temático: Administración y Economía para el Desarrollo Social. En el mismo contexto que concurre en la sub-línea: Gestión Empresarial. Por tanto, se relaciona con la convergencia del departamento de posgrados que sustenta en el programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, que están encaminadas a realizar investigaciones que abarquen temas relacionados con la identificación de riesgos operativos, para planificar estratégicamente el futuro de la empresa utilizando los datos obtenidos de la misma investigación.

En este contexto, se hace referencia al **planteamiento del problema** de la presente investigación, el cual, debido a esta problemática, requiere necesaria la gestión de riesgo operativo, que refleja la realidad en lo que respecta a la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación para una valoración posterior del riesgo por la ocurrencia de errores humanos, procesos internos deficientes, fallas técnicas, desastres naturales u otros factores externos que causen pérdidas por los daños a los bienes de la empresa.

Por lo expuesto, se partió de la premisa del análisis situacional de las exportaciones de flores ante la crisis económica mundial y la devaluación de la moneda rusa, en este contexto, se consideró que el mercado produjo una caída de la demanda del producto, provocando un bajo volumen de exportaciones lo que afecta la mayoría de las empresas florícolas originando pérdidas económicas, despidos y en los últimos casos cierre de empresas que paralizan sus actividades productivas. En las alternativas que aplican algunos propietarios de las fincas florícolas está la reducción de costos a través del recorte de personal, es decir, se selecciona al personal que cumpla únicamente con las expectativas de la empresa.

Desde la perspectiva anterior, según el Banco Central del Ecuador, en marzo del 2019 las exportaciones de flores ascendieron a casi dos millones de dólares, mientras

que en marzo de 2020 llegaron a menos de medio millón, un monto que no cubre ni siquiera los costos fijos, más aún cuando estos corresponden a factores operativos que pueden ser administrados y controlados. (Bonilla, 2019).

En este aspecto, es aquí donde la gestión de riesgos cobra mayor importancia para las empresas, independientemente de su naturaleza, sector de actividad, pues deben trabajar con altos niveles de eficiencia para lograr resultados positivos que aseguren su sostenibilidad en el tiempo y ayuden reducir las probabilidades de riesgo de pérdida.

En este sentido, dentro del mercado altamente competitivo, las flores ecuatorianas se encuentran entre las más apreciadas del mundo, debido a su alta calidad, tallos gruesos y largos, sus grandes botones y la gran variedad de colores y principal característica de la flor, es su larga vida después del corte. Por ello, este sector ha experimentado un incremento constante y sostenido, convirtiéndose en un producto importante dentro de las exportaciones no tradicionales de Ecuador, donde es fundamental contar con distintas herramientas para generar valor, realizar gestión, optimizar recursos y minimizar posibles pérdidas financieras.

Cabe destacar que, los floricultores ecuatorianos describen al golpe de la emergencia sanitaria por el Covid-19 como la peor crisis que ha vivido el sector, el mismo que estaba tratando de recuperarse del paro de octubre de 2019. Hasta el momento, el golpe económico por la pandemia en las haciendas florícolas de Ecuador asciende a alrededor de USD 40 millones, según la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores. A esto se suma la pérdida de USD 44 millones que sufrieron los exportadores de flores durante las protestas de octubre de 2019.

Por otro lado, el trabajo de campo para quienes, sin tener un mayor conocimiento de las especificidades del quehacer agrícola, requieren de una particular y especial dedicación incluso hasta vinculante en su gestión empresarial, para determinar y reconocer los riesgos inherentes y operativos a través de su identificación, análisis, medición, procesamiento y control. Así mismo, es una verdad indiscutible que toda empresa está sujeta a diferentes riesgos para un negocio florícola, que resulta una tarea fascinante por las características propias del cultivo y comercialización.

En función de lo anterior, debido a esta situación, la empresa florícola investigada busca una alternativa estratégica que ayude a enfrentar la misma situación que plantea un análisis de impacto financiero en la empresa en lo que se refiere a los recursos humanos, administrativos y de auditoria con disposiciones de control y registro de cumplimiento del reglamento interno para fortalecer la gestión de riesgos operativos y evidenciar si se ha dado seguimiento a la ostentación de riesgos expuestos.

En relación con la problemática expuesta, se deriva la **formulación del problema**, el cual queda planteado de la siguiente manera: ¿El modelo de gestión de riesgos operativos están asociados a la estabilidad, competitividad y supervivencia de la florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.?

Por consiguiente, esta incógnita, nos lleva a plantearnos el **objetivo general** de la siguiente manera: Elaborar una propuesta de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. En efecto nos conduce a plantear los siguientes **objetivos específicos**: (a) Analizar los referentes teóricos sobre la Gestión de Riesgo Operativo para su aplicación en el sector florícola. (b) Conocer la situación actual en relación al riesgo operativo en Agroganadera Espinosa Chiriboga S. A. (c) Diseñar un modelo de gestión de riesgos operativos para la Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

En este mismo orden, para alcanzar los objetivos específicos planteados en el presente trabajo investigación, se han especificado una serie de actividades a realizar para conseguir los resultados esperados, estas fases se describen a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción metodológica por actividad
<p>Objetivo 1. Analizar los referentes teóricos sobre la Gestión de Riesgo Operativo para la aplicación en el sector florícola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación bibliográfica para ser considerada en el proyecto. • Recopilación de datos artículos científicos, investigaciones realizadas sobre Riesgo operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de información bibliográfica relevante sobre Riesgo operativo. • Estructuración del contenido referenciales y antecedentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental de búsqueda digital • Recopilación de datos fuentes secundarias.
<p>Objetivo 2. Conocer la situación actual en relación al riesgo operativo en Agroganadera Espinosa Chiriboga S. A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas, procesos, personal, tecnología de información y eventos externos de la empresa. • Análisis FODA y su eficiencia en las áreas críticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los factores internos y externos que afectan a la empresa. • Comprensión de la situación actual y determinación de ocurrencia de los riesgos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación sistemática y entrevista • Matriz de Riesgos operativos • Grupo de Discusión de fases y etapas de riesgo. • Revisión de Matriz FODA en Excel
<p>Objetivo 3. Diseñar un modelo de gestión de riesgos operativos para la Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un modelo de gestión para afrontar los riesgos operativos encontrados. • Identificar mejoras necesarias en los procesos internos. • Establecer perspectivas estratégicas para reducir los efectos del riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas estratégicas para la gestión de riesgo operativo de la Florícola. • Actualización de políticas de ejecución • Realizar control periódico por medio de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental de guías y documentos de gestión operativa. • Análisis de enfoque de contexto interno de la Florícola.

Elaborado por: Murillo, A. (2022)

La presente investigación es de particular interés, y su **justificación** buscó contribuir positivamente, pues logra consolidar la participación de la empresa agrícola en el estudio, en el mercado florícola a nivel nacional e internacional, ante su trascendente y cada vez más creciente competencia, aunada al entorno cambiante al

que está sujeta, así como el cumplimiento de los requerimientos y exigencias de sus clientes respecto a la calidad de los productos y variedades ofertadas.

Según lo expuesto, la investigación sobre el riesgo operativo es importante, porque permite prevenir posibles pérdidas en la empresa florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.” de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, derivadas de los riesgos operativos, además con este estudio se obtuvo como resultado la reducción de riesgos por un problema operativos, buscando así garantizar la continuidad de la empresa, y contribuir a la satisfacción del cliente.

Finalmente, con el tratamiento del riesgo operativo se pudo tomar medidas correctivas, que permitieron anticipar posibles contingencias, las cuales pudieron ocasionar la disminución de la eficiencia y eficacia de la florícola.

Por otra parte, el presente trabajo de investigación tuvo interés local, ya que se encamino a mejorar la empresa florícola, elevando las expectativas de crecimiento en su funcionamiento, lo cual generó una tranquilidad y satisfacción a los inversionistas con respecto a los riesgos que radican en los pasos relacionados con los procesos internos que están vinculados a la infraestructura, tratamiento del suelo, el riego, plantación, la injertación, mantenimiento, medio ambiente, cosecha y poscosecha como resultado de sus operaciones contables.

En función de lo anterior, el principal beneficiario del proyecto de forma directa, fue la empresa Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A., reflejado en su estabilidad, y de forma indirecta para toda la población, que actualmente desempeña sus funciones en esta empresa, para extender su sostenibilidad a través de estrategias que mitiguen el riesgo operativo, buscando con ello brindar confianza y tranquilidad a los involucrados. Por supuesto, para medir con frecuencia los niveles de ocurrencia de riesgos, donde se utiliza categorías de medición de riesgo específico.

En este escenario, este proyecto fue factible desde el punto de vista empresarial debido a que la empresa florícola brindó la colaboración necesaria para la obtener la información relevante para continuar la investigación en consideración de los

elementos planteados: premisas, medición de frecuencia de la probabilidad de riesgo y medición del nivel de ocurrencia un impacto económico, donde se cuenta con los elementos que permitan el planteamiento de estrategias para evaluar y controlar sus impactos, determinar alcances y usos de la información obtenida en empresa florícola que sustenta en la aplicación de medidas administrativas y de control basadas en el conocimiento de los riesgos antes de ser expuestos, reduciendo la dimensión de los peligros (Bernal,2014).

La **metodología** utilizada en este trabajo tuvo un enfoque cualitativo para fundamentar un modelo que permita gestionar los riesgos operativos de manera específica en la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A., con base en las percepciones de los principales colaboradores vinculados a las áreas estratégicas de la empresa. En tal sentido, se utilizaron como técnicas de recolección de información la revisión documental de referentes teóricos del riesgo operativo, para indagar los elementos básicos que deben considerarse para minimizar su efecto en la dinámica empresarial.

Las principales fuentes de consulta fueron Google académico, la base de datos E-Book, los repositorios digitales de universidades, libros y revistas virtuales de diversa índole.

Asimismo, se revisaron balances, estados de pérdidas y ganancias y otros documentos financieros históricos del 2019 al 2021, que permitieron determinar el impacto de ciertos factores externos en los resultados financieros (Flick, 2007). Adicionalmente, se aplicó la entrevista semiestructurada (Del Rincón, et al. 1995) a siete funcionarios de la Florícola, para lo cual se utilizaron dos guiones diferenciados según el nivel jerárquico de cada entrevistado: un guion para el subgerente y otro para los jefes departamentales (Gerente, jefe de ventas, jefe financiero, contador, encargado de compras y encargado de facturación). No se aplicó ningún instrumento al personal operativo porque el riesgo operativo demanda el conocimiento a profundidad de la empresa en sus diferentes áreas estratégicas.

En la misma línea argumental, esta investigación buscó la indagación cualitativa a profundidad (participantes, sucesos, hechos, etc.) que ayudó a comprender el fenómeno de estudio. El muestreo fue por conveniencia aplicando el estadístico de confiabilidad de Spearman. Las personas se correspondieron con la población de interés y no fueron seleccionadas mediante criterio estadístico, sino por juicio del investigador (Ramírez, 1999).

Para el análisis de información se utilizaron técnicas de las ciencias administrativas como el análisis FODA, matriz de riesgos operativos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

A nivel internacional, se encuentran en curso las siguientes investigaciones:

Primeramente, la investigación desarrollada por Vahos, et al. (2021), perteneciente a la Universidad de Medellín, titulada “Modelaje y simulación del riesgo operativo de las instituciones fiduciarias en Colombia”, cuya metodología consistió en diseñar un modelo completo para la cuantificación y gestión de eventos de riesgo operacional; utilizando para este fin la base de datos de pérdidas operativas de empresas desarrollada en la Universidad de Medellín (Bedoya, 2021).

Con el propósito de realizar una evaluación objetiva por parte de las instituciones fiduciarias de las pérdidas económicas derivadas de una mala o inexistente gestión del riesgo operacional indicaría claramente la necesidad de implantar una adecuada gestión del riesgo, que es de gran importancia. Además de un contrato de seguro válido, el riesgo operativo debe tomarse en serio para minimizar la exposición de la empresa a estas pérdidas financieras.

Entre los resultados obtenidos, se puede señalar que la teoría de los valores extremos, y en particular el POT, es la herramienta más adecuada para modelar las pérdidas operacionales en vista de la conclusión anterior y la ausencia de ajuste de cualquier distribución paramétrica por intensidad de datos; lo que da como resultado que las simulaciones se aborden a partir de una distribución de datos empíricos, lo que

hace que los resultados de la simulación sean muy variables debido a la alta variabilidad de los datos.

Además, la realidad virtual operativa en sí misma no brinda suficiente información para administrar el riesgo operativo en una institución financiera; por lo tanto, es necesario modelar variables cualitativas que hagan que la organización sea más o menos sensible a este tipo de riesgo. Para modelar las variables cualitativas que afectan el riesgo operacional, las variables que pueden conducir a un aumento de estas pérdidas es necesario implementar los controles necesarios para este tipo de variables en los niveles adecuados.

Por otra parte, en el trabajo realizado por Torres (2017), elaboró una tesis titulada “Los créditos Quirografarios a corto plazo y su incidencia en los indicadores de liquidez en la Empresa de Ahorro y Crédito de Indígenas de Ecuador de la ciudad de Ambato otorgados en el primer semestre del año 2015”, elaborada en la Universidad Técnica de Ambato, donde la población estuvo conformada por los clientes de la institución financiera, y por lo tanto, explicó que en la institución bancaria se evidencian fallas u omisiones en el proceso de crédito.

Con el objetivo principal de examinar la incidencia que provoca la otorgación de créditos quirografarios a corto plazo en base a los indicadores de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas del Ecuador por parte de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el desenvolvimiento de una entidad financiera privada, pues es evidente que se compite en diferentes situaciones.

La metodología utilizada se basa en uno de los puntos clave en este tema sobre las normas de gestión del riesgo de crédito, los estados financieros facilitados por los bancos que no contengan toda la información exigida por esta norma, así como los errores en los libros de contabilidad y la introducción incorrecta de datos en el sistema informático reflejan las operaciones realizadas en la cartera de crédito. La planificación estratégica por falta de procedimientos y metas a cumplirse por el departamento de créditos de la entidad. La rotación del personal en ese departamento, la falta de soporte en créditos adjuntos la cual se refleja en los estados financieros.

Las conclusiones considerables de este estudio, trabajó con una muestra de entidades bancarias nacionales reveló fraude en sus operaciones de crédito debido a la doble cobranza, así como información falsa proporcionada en las solicitudes de préstamo y los documentos que acompañan al prestamista la cual plantea un método de solución con la creación de un manual de procedimientos internos para el otorgamiento de créditos y así poder llegar a un nivel competitivo con el personal capacitado en el área.

En relación con los investigadores anteriores, Ceballos (2015), realizó la tesis titulada “Impacto de la cultura organizacional en la gestión del riesgo operativo en los bancos centrales: caso Banco de la República”, método de estudio exploratorio desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, donde se ubica la población de Bogotá, con los siguientes resultados; De acuerdo con la información proporcionada por las matrices y pruebas, la cultura organizacional y la gestión del riesgo operacional no son variables estadísticamente independientes, todos los aspectos de la gestión del riesgo están vinculados a por lo menos dos aspectos de la cultura organizacional.

Con el objetivo de analizar la relación de la cultura organizacional y la gestión de riesgo operativo en los bancos centrales, tomando el caso de estudio del Banco Central de Colombia. Así mismo, en las áreas de logística e infraestructura, las variables cultura organizacional y riesgo operacional resultaron ser en gran medida independientes, excepto por la correlación negativa entre la evaluación práctica de la estructura organizacional de los empleados y la gestión del riesgo operacional en términos de su reciprocidad y motivación.

La metodología aplicada en este estudio se realizó bajo el paradigma explicativo- positivista y su alcance fue identificar aquellas dimensiones en las que la cultura organizacional se relaciona con la gestión del riesgo, sin embargo, dado que los temas que se abordaron están asociados a entes complejos como son los vivos y las organizaciones, queda la puerta abierta para explorar estas narraciones de profundidad mediante otros paradigmas y por ende otras metodologías

Las conclusiones más relevantes se obtienen que en el sistema de pagos se encuentra que la cultura organizacional y la gestión de riesgo son independientes, excepto por una relación positiva entre el desempeño y distribución. Las dependencias llevan a cabo esta función ha realizado gestión de riesgo operativo desde sus inicios, dada la operatividad de su misión, probablemente el hecho de que sean constantes en la gestión de riesgo asertiva profesional no sea un elemento determinante en la misma.

En cualquier negocio es muy importante identificar, medir y administrar los riesgos, porque se debe tener claro que cuando se inicia un negocio, todos se está expuestos al riesgo, que tiene dos opciones: ganar o perder. Gestionando adecuadamente el riesgo se obtiene grandes beneficios, como su detección y la capacidad de mitigarlo o evitarlo, lo que ayudará a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

El riesgo operativo es la posibilidad de que las empresas sufran pérdidas como consecuencia de eventos o acciones resultantes de fallas u omisiones en sus procesos, personas internas o relacionadas, en tecnología de la información, o por la serie de pérdidas derivadas de eventos externos. En toda empresa existen procesos en los que intervienen personas que pueden cometer errores y dañar el negocio provocando grandes pérdidas, por lo que es necesario desarrollar manuales de normas y procedimientos que orienten a los empleados hacia la empresa.

1.2. Fundamentación epistemológica

Los empresarios no manejan adecuadamente el riesgo, lo que significa que la empresa no tiene la solvencia para contratar empleados, comprar materias primas y ser menos productiva y vender lo que necesita; y bajos márgenes de beneficio. Actualmente, uno de los problemas que enfrentan las empresas es el desconocimiento de los riesgos y cómo estos afectan sus planes estratégicos y decisiones de rentabilidad en sus actividades o negocios. La actividad operativa también crea riesgos internos y externos y, por lo tanto, se vuelve integral ya que no puede ser controlada por contratistas; impacto en la situación económica hasta la quiebra.

Algunos empresarios financieros manejan la gestión de riesgos, pero su implementación se basa en temas de derecho laboral como la prevención de riesgos laborales y el cumplimiento del código de trabajo. Uno de los factores que más se pasa por alto en las empresas es la gestión, lo que significa que el proceso crea un riesgo operativo sin gestionar sus funciones de planificación, organización, gestión y control (Hernández & Martínez, 2017).

La liquidez de las empresas es difícil de medir porque muchos de estos 19 riesgos provienen de la falta de recursos económicos y por lo tanto no pueden buscar maximizar la rentabilidad. Para maximizar la rentabilidad, las empresas no informan el nivel de costo del aumento de las ventas, lo que hace que las empresas sean menos productivas y menos propensas a aumentar su rentabilidad económica. Además, los empresarios no saben cómo administrar su estructura financiera y cómo implementar estrategias para garantizar fuentes efectivas de deuda y capital, teniendo en cuenta los objetivos comerciales y viceversa, el costo de los recursos externos y el riesgo.

Cuando los emprendedores piensan en el éxito de una organización, creen que lo logran resolviendo o solucionando un problema correctamente; en muchos casos, sin embargo, lo más importante es evitar el riesgo operacional. El riesgo operacional incluye la pérdida potencial de los activos del negocio, tanto por la falla de los procesos internos como por las características externas de la organización (Bazán, 2020).

Todo esto hace que, con una buena coordinación y el uso de herramientas adecuadas de gestión de riesgos, las empresas aumenten su rentabilidad y obtengan más liquidez en sus negocios. De ahí que sea necesario analizar la teoría del riesgo con la finalidad de establecer de forma clara el impacto del mismo en la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

1.2.1. Teoría de Riesgo

A mediados del siglo XIX se hablaba de negocios arriesgados; según Pardo (2017), el riesgo proviene de la modernización del sector, lo que se traduce en amenazas sociales, económicas y políticas, destacando que en la sociedad moderna la

producción de riqueza y su distribución se verifica de forma desigual, lo que tiene consecuencias sociales, lo cual destaca como principio lógico, que la riqueza implica riesgo.

Según Sarmiento y Vélez (2007):

La teoría del riesgo, los descubrimientos de Bernoulli son todavía paradigmas en el comportamiento racional de un inversionista (...) la idea que el grado de satisfacción que resulta de un aumento de la riqueza de una persona, es inversamente proporcional a la cantidad de bienes con que esa persona cuenta, explicando porque el ser humano se considera adverso al riesgo.

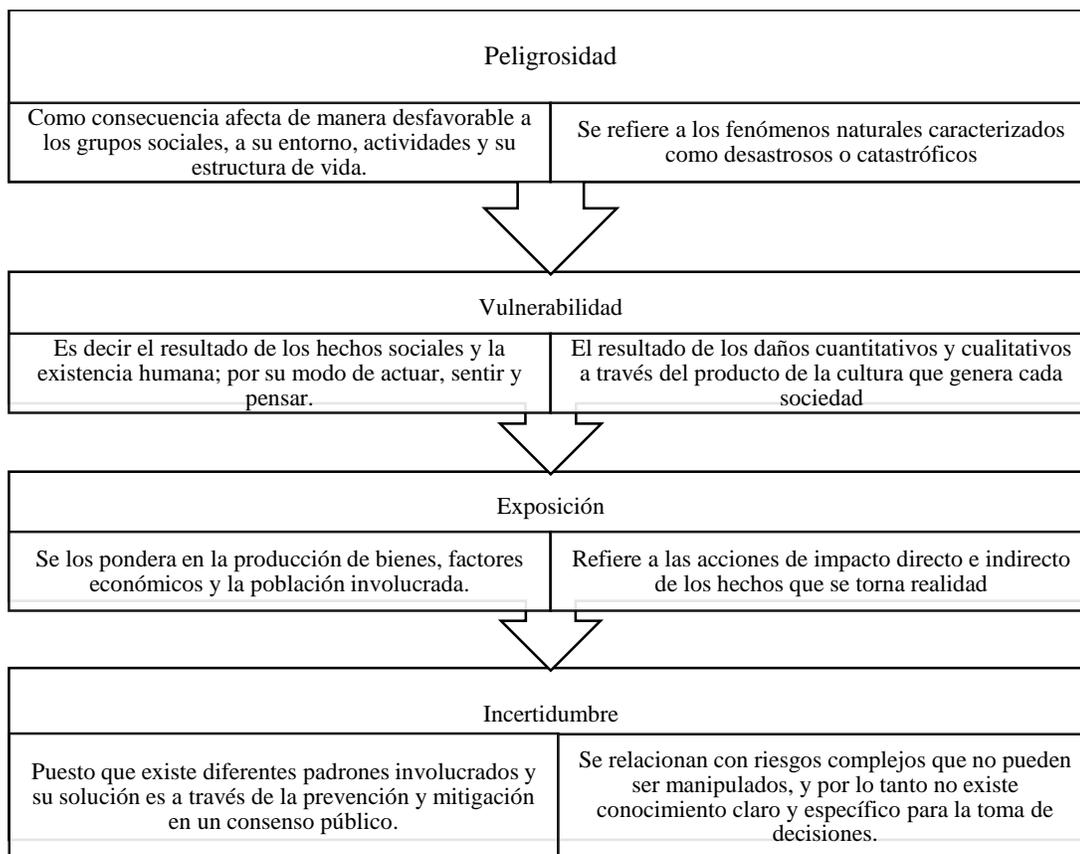
Algunos sociólogos coinciden en que el riesgo surge de una construcción cultural, como explica (Mun, 2020); es un factor causal dado por el impacto de las políticas económicas, fenómeno que queda reflejado en la sensibilidad de la población ante las amenazas a la sociedad moderna con una magnitud globalizadora; afectando de igual forma a todos los estados y clases sociales.

Los investigadores han analizado con más detalle la evolución histórica de la percepción del riesgo, destacando, Cordero (2018), que explica que el riesgo se divide en tres fases derivadas del miedo, la primera fase nacida en 1970, cuando la humanidad vivía una etapa de desarrollo económico acelerado, la segunda etapa se manifiesta en la industrialización, que se refleja en los problemas característicos de la revolución francesa e industrial, y la tercera etapa calificada como de riesgo insoportable, dada por el posible debut de problemas económicos, guerras y pandemias.

Para De la Rosa (2021), el riesgo es el resultado de la toma de decisiones; se basa en un problema que incluye probabilidades conocidas y posibles; y que toda decisión trae una respuesta. El problema y la respuesta se basan en hechos y su conclusión no es clara, siendo su único beneficio la confianza en la toma de decisiones. Por otro lado, el riesgo es interpretado en las ciencias sociales, y lo relaciona con el comportamiento y las acciones humanas, y se expresa en manifestaciones tangibles e intangibles. Con respecto a este problema, la autora divide el riesgo en cuatro factores

relacionados con la causalidad y las acciones posteriores, que explica en la Figura 1 de la siguiente manera:

Figura 1. Factores de Riesgo



Fuente: *Elaboración propia basado en De la Rosa (2021). Mejorado*

Por otro lado, el riesgo se utiliza como una teoría prometedora en el estudio del desarrollo del mundo moderno, desarrollada por Italo (2019), que plantea que dicha teoría se caracteriza por dos procesos de selección, la primera fase de preparación y la segunda fase de evaluación, que implican dos pasos de selección muy valiosos.

En la fase preparatoria, las probabilidades de selección se basan en la organización y reformulación de eventos en base a decisiones de 30 días adecuadamente seleccionadas; estas acciones se dividen en codificar, concatenar, dividir y deshacer. codificación; las personas tienen la oportunidad de perder o ganar, por lo que esta elección está en consonancia con las alternativas obtenidas frente a las

expectativas; las probabilidades frente a alternativas disponibles pueden reducirse con los mismos resultados y la segmentación implica la subdivisión del riesgo para resultados positivos (Ceballos, 2015).

Finalmente, la supresión se refiere a la eliminación de dificultades con los resultados de la codificación, la valoración se refiere a la importancia del juicio en la obtención o pérdida de resultados inciertos, ya que representan el valor de riesgo de los activos monetarios. En lo que respecta a la investigación, el riesgo es una amenaza evidente para los aspectos sociales, económicos y políticos de las organizaciones; para que su gestión sea eficaz, debe apuntar a un beneficio significativo. En otras palabras, la florícola debe gestionar el riesgo con base en decisiones sobre causas y consecuencias, alternativas y expectativas necesarias, que generan un valor agregado que conduzca a la eficiencia y eficacia de sus operaciones en términos monetarios.

1.2.2. Gestión de Riesgo

La gestión empresarial o gestión de riesgos de ERM es un proceso estructurado, coherente y continuo en toda la organización para identificar, evaluar, medir e informar sobre las amenazas y oportunidades que afectan su capacidad para lograr sus objetivos (Larson, 2021). El manejo de pérdidas debido a la inadecuación o falla de procesos y los sistemas internos por causa de eventos externos debido a la representatividad del control interno y sus procesos críticos como base para la gestión de riesgos.

Es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración o el Consejo de Administración, la alta dirección y demás personal de la entidad económica, mediante la definición de una estrategia encaminada a identificar los posibles hechos que puedan afectarla y los riesgos que se presenten límites de los riesgos que la entidad económica está dispuesta a asumir en busca de valor, a fin de garantizar una seguridad razonable de lograr sus objetivos (Estupiñan, 2017). El sistema de gestión de riesgos empresariales debe ser integral, estructurado y adaptable, dinámico y complementario a la información de la empresa.

La clave de gestión de riesgos implica el involucramiento de los grupos de interés alineando la estrategia empresarial para lograr sostenibilidad en el tiempo. Una organización con o sin fines de lucro no opera en un entorno libre de riesgos, una gestión de recursos medioambientales (ERM) sin embargo, no crea un entorno por lo que se crea un beneficio significativo en términos de una operación más eficiente en entornos de riesgo, mostrando un enriquecimiento de la capacidad para:

- Responder a estrategias de riesgo;
- Combinar el crecimiento, riesgo y rentabilidad;
- Enriquecer las decisiones de respuesta al riesgo;
- Minimizar pérdidas operativas;
- Identificar y gestionar el riesgo de impacto;
- Brindar respuestas integradas a múltiples amenazas;
- Medir las posibilidades;
- Racionalizar el capital (Estupiñan, 2017, pág. 12).

La gestión del riesgo empresarial es una metodología encaminada a generar valor para los propietarios o accionistas en el establecimiento del contexto y la sostenibilidad a largo plazo de la organización o empresa y su imagen, es decir, el producto entre la probabilidad y el impacto del riesgo en la empresa es fuerte y merece inversión de inversores públicos para gestionar la competencia, asignar el capital necesario, prevenir el fraude y mantener la reputación de la empresa.

1.2.3. Riesgo

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afectará adversamente el logro de los objetivos, procesos, personal y sistemas internos, causando pérdidas. Los riesgos se dividen en cuatro tipos principales: riesgo reputacional, riesgo de mercado, riesgo crediticio y riesgo operativo en todas sus divisiones (COSO, 2021); Como procedimiento para prevenir, detectar y mitigar estas amenazas, ERM ha

identificado 8 elementos interrelacionados que muestran cómo la alta dirección realiza negocios y cómo se integran en el proceso administrativo en general:

1. *Contorno interno.* - Apoya todos los demás aspectos de la ERM, creando disciplina y definiendo la organización adecuada de la estructura empresarial, definiendo estrategias y objetivos, así como estructurando las actividades empresariales e identificando, evaluando y actuando en riesgo. Además, este componente incide en el diseño e implementación de actividades para controlar y supervisar las operaciones de los sistemas de información y comunicación. (COSO, 2021).

Hay una serie de elementos importantes que influyen en el entorno interno que deben ser respetados, aplicados y difundidos, como los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, la forma de trabajar de la administración, la forma de ejercer la autoridad y responsabilidad, así como la filosofía de la gestión de riesgos. En materia de gestión de riesgos empresariales, ERM identifica el riesgo de las entidades de riesgo y la cultura del riesgo, integrándolas con nuevas iniciativas en el desarrollo de prácticas de gestión de riesgos empresariales. (COSO, 2021)

2. *Definición de objetivos.* -En el contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, se seleccionan estrategias y se determinan relaciones, ajustes y vínculos con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aseguren la efectividad y eficiencia de las actividades operativas, apoyando la efectividad de informes internos y externos (financieros y no financieros), y el cumplimiento de las leyes aplicables, así como de procedimientos internos establecidos (COSO, 2021)
3. *Identificación de eventos.* - La incertidumbre a menudo es gestionada por la alta dirección: no es posible estar seguro de cuándo, dónde o cómo ocurrirá un incidente o si habrá factores internos y externos que influyen en la ocurrencia del evento. La metodología de reconocimiento de eventos puede incluir una combinación de técnicas relacionadas con herramientas de soporte, como el

reconocimiento de eventos pasados (incumplimiento, cambio de costos, pérdidas por accidentes) y eventos futuros (cambio demográfico, nuevos mercados y capital). Las técnicas de planificación tienen en cuenta cuestiones como el cambio demográfico, los mercados emergentes y el desempeño de los competidores. Los eventos o ambos, que representan el primer riesgo directo, indirecto o de largo plazo evaluado por el ERM, pueden tener un impacto negativo o positivo (COSO, 2021)

4. *Evaluación de Riesgos.* - Esto permite a la entidad reflexionar sobre cómo los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia evalúa los eventos en términos de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (efecto de lo sucedido), con base en datos pasados internos (que pueden considerarse subjetivos) y externos (más objetivos). (COSO, 2021)
5. *Respuesta al Riesgo.* - Identificar y evaluar posibles respuestas al riesgo y su impacto en la probabilidad y el impacto. Evaluar las opciones de apetito por el riesgo de la entidad, los costos y beneficios de responder a los riesgos potenciales y el grado en que se informan la mayoría de las oportunidades de riesgo. Las respuestas al riesgo se clasifican en las categorías de evitación, mitigación, intercambio y aceptación del riesgo. (COSO, 2021)
6. *Actividades de control.* - Se trata de políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que las respuestas a los riesgos se implementen correctamente y sean parte del proceso mediante el cual una empresa busca lograr sus objetivos comerciales. Se dividen en controles generales y controles de aplicación.

Los controles generales reflejan la infraestructura tecnológica, la seguridad y las compras de hardware; desarrollo y mantenimiento de software; controles de aplicación garantizan la complejidad, precisión, autorización y validez de la base de datos. (COSO, 2021).

7. *Información y comunicación.* - Identificar, capturar y transmitir información de fuentes internas y externas de una manera y en un momento que les permita

a los empleados realizar sus funciones. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, hacia arriba o hacia abajo en el contenido. En todos los niveles, se necesita información para identificar, evaluar y responder a los riesgos, así como para tomar medidas y alcanzar las metas (COSO, 2021)

8. *Seguimiento.* - Es un proceso que evalúa la presencia y desempeño de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo. Se puede hacer. Mediante actividades de seguimiento o evaluaciones independientes, garantizar la aplicación continua de la gestión de riesgos en todos los niveles y mediante una evaluación continua y periódica por parte de la dirección de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura de control interno para lograr la identificación de riesgos adecuada según corresponda. (COSO, 2021)

1.2.4. Fundamentos de la Gestión de Riesgos

Las empresas deben esforzarse por crear valor para sus demandados, propietarios o accionistas y resolver y superar las incertidumbres brindándoles la preparación adecuada para poder proporcionar una estructura conceptual, incluso cuando la administración aborde de manera efectiva la incertidumbre con sus riesgos y oportunidades, para de esta forma enriquecen su capacidad de generar valor como resultado a la severidad o nivel de riesgo luego de una revisión y diagnóstico del sistema de control interno existente en las actividades realizadas.

Es importante tomar en cuenta que el objetivo clave de la gestión de riesgos versa en la capacidad de lograr una disminución efectiva de las posibilidades de repercusiones negativas en los proyectos y actividades empresariales de forma tal que se potencialicen las posibilidades de impactos positivos en el desarrollo de la estructura y funcionamiento empresarial (Larson, 2021). La sistematización del riesgo implícito en las actividades que corresponde al escenario que enfrenta la empresa una vez aplicados los mecanismos de control para reducir la probabilidad y el impacto de un evento.

1.2.4.1. Tipos de riesgos

Es importante enumerar los riesgos que deben considerarse como parte de la gestión de riesgos que se encuentran inmersos en todas las actividades de la empresa y que son considerados imperativos, podrían derivar en una afectación en la realización de los procesos internos y su tratamiento a partir de los riesgos residuales esperados en las acciones de control.

- **Riesgo Cuantificable.** - son capaces de establecer una base estadística para determinar la frecuencia de eventos y establecer una función de probabilidad. Se dispone de información para calcular la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su impacto. Los riesgos son cuantificables y fáciles de medir, por lo que cuando se materializan se conoce la pérdida económica sufrida. Entre los riesgos cuantificables se encuentran el riesgo de mercado, el riesgo de contraparte y el riesgo de emisor y el riesgo de liquidez.
- **Riesgo no cuantificable.** - se derivan de acontecimientos imprevistos para los cuales no es posible conformar una base estadística que permita medir pérdidas potenciales que se refieren a eventos que no se pueden determinar probabilísticamente (Copello, 2020, págs. 33-37).

Toda organización tiene procesos, pero tradicionalmente muchos de ellos están fragmentados, inutilizables e incluso ignorados o invisibles. Gestione y desarrolle actividades en torno a los procesos del proyecto y repita el trabajo. Conocer la estructura de los procesos facilita amenazas. De acuerdo a Pereira 2019 los tipos de riesgos son:

- Riesgo de Dirección:** Estos son los relacionados con la calidad de la gestión empresarial y sus procesos, con objetivos poco claros y la falta de apoyo de la alta dirección y el involucramiento en las estrategias de la organización. Se conocen cinco temas principales:
 - Auditoría: ¿los empleados tienen la autoridad a un nivel apropiado para resolver problemas y mejorar? (Reforzamiento)

- Liderazgo: ¿Cómo participa la administración en las operaciones comerciales?
 - Incentivos por desempeño: ¿Qué son los programas de incentivos financieros y no financieros?
 - Límites: ¿Está claro qué comportamiento es aceptable? (Código ético)
 - Auditoría interna: ¿Cuál es la independencia de la auditoría interna? Ubicación en el organigrama (De la Rosa, 2021).
- b. *Riesgos de Integridad:*** Pueden ser identificados como delitos o potenciales daños. Los que pueden afectar la integridad de los activos de la empresa son:
- Fraude de la dirección: ¿cuál es la probabilidad de que la dirección rompa los controles? (concentración de poderes).
 - Fraude de empleados: ¿Cuál es el entendimiento general de la posibilidad de fraude? ¿Existe una política de fraude? (selección y seguimiento de personal)
 - Actividades ilegales: ¿Su empresa está naturalmente expuesta a actividades ilegales? ¿Cómo es el medio ambiente en la industria? (Ambiente cultural) (Copello, 2020, págs. 26-29).
 - Uso no autorizado: ¿Es probable que se utilicen los activos personales de la empresa?
- c. *Riesgos de cumplimiento:*** Es la exposición potencial de una organización a sanciones legales, pérdidas materiales y afectación de la reputación. Aunque generalmente se combina el cumplimiento tributario, las regulaciones aumentan día a día en diferentes áreas.
- Impuestos: ¿Qué impuestos se aplican y cómo se pueden garantizar y gestionar bien?
 - Medio ambiente - ¿Cuál es el impacto de las actividades en el medio ambiente y cuáles son las obligaciones regulatorias relacionadas con este impacto?.

- Salud y seguridad: ¿Cuáles son sus responsabilidades y programas de seguridad en materia de salud y seguridad?
- Fondo de Pensiones - ¿Cuáles son sus obligaciones en relación con el plan de pensiones y cuáles son las disposiciones regulatorias relevantes? ¿Cómo se gestionan estas responsabilidades?
- Regulatorio: ¿Existen procesos y procedimientos adecuados para monitorear los cambios regulatorios y garantizar el cumplimiento? (Certo, 2016)

d. Riesgos de la administración de la información: Tiene varios componentes importantes, agente de amenaza, entidad humana o no humana que explota una vulnerabilidad, vulnerabilidad lo que explota el actor o la amenaza, resultados de la explotación de una vulnerabilidad. Cada día se gestionan más sistemas, lo que ha cambiado nuestra percepción de las amenazas relacionadas con la información de la empresa:

- Sistemas de información administrativa: ¿La organización le permite mantener la información relevante, precisa y relevante?
- Departamento de Tecnología de la Información (TI) - ¿Cuán automatizados son los procesos? ¿Es clave para tu negocio?
- Seguridad informática: ¿los sistemas son grandes y complejos? ¿Qué tan diversos son los sistemas integrados de la organización? ¿Con qué frecuencia ocurren los errores? ¿Qué tan bien satisfacen las necesidades del negocio?
- Computación externa: ¿en qué medida se subcontratan las actividades o funciones del sistema?
- Accesibilidad: ¿La información recibida de la gerencia es oportuna y apropiada?
- Integridad / exactitud: ¿la información administrativa es siempre precisa y completa?

- Pertenciente: ¿Es adecuado para sus necesidades?
 - Cambios de TI: ¿Cuáles son las actividades de desarrollo de TI actuales y cómo afectan a los principales sistemas comerciales? (Assi, 2020)
- e. *Riesgos de Administración Financiera:*** Dentro de la actividad empresarial implica incertidumbre que pueda ocasionar alguna consecuencia financiera negativa para la organización. Como factor crítico en las organizaciones, se deben considerar los siguientes aspectos al evaluar el riesgo:
- Presupuestos y planificación: ¿Se consideran la planificación y los presupuestos una función central de las responsabilidades de gestión? ¿Están alineados con la estrategia de la empresa?
 - Flujo de caja: ¿Se integran los pronósticos de flujo de caja con la preparación de presupuestos operativos, planes de inversión y estrategia general?
 - Valoración de inversiones: ¿Qué procedimientos existen para evaluar y aprobar los pagos de inversiones?
 - Estados financieros: ¿Existe suficiente información para estimaciones relevantes?
 - Financiamiento: ¿Qué fuentes y métodos de financiamiento utiliza la entidad?
 - Información contable: ¿Las transacciones de información contable reflejan adecuadamente la estructura y las actividades del negocio?
- f. *Riesgos del talento humano:*** El factor humano es ahora un factor crítico para el éxito de las organizaciones, por ello, al analizar estas amenazas como la inasistencia del personal, pérdida de tiempo, incumplimiento de metas y objetivos, personal desmotivado y sin mejoramiento de sus competencias, establecen herramientas de control en aspectos como:
- Gestión del talento humano: ¿El responsable de su gestión tiene experiencia en estas tareas? Existe un proceso formal de planificación estratégica involucrado

en el desarrollo / mantenimiento de la función del factor humano. (Auditoría Cultural).

- Habilidades: ¿Existen mecanismos para medir el desempeño de los empleados?
- Empleo: ¿existen políticas y procedimientos de dotación de personal documentados? ¿Se aplica?
- Reconocimiento / mantenimiento.
- Remuneración: ¿Se reconoce a los empleados por sus logros? ¿Los premios están directamente relacionados con la actuación?
- Gestión del desempeño: ¿Existe un procedimiento formal regular para evaluar el desempeño de los empleados?
- Desarrollo de liderazgo: ¿Existen procesos para facilitar el desarrollo de habilidades de liderazgo en los empleados? (Estupiñan, 2017)

g. Riesgos de operación: Los riesgos operacionales son riesgos que afectan el funcionamiento de la empresa y, a medida que aumenta el entorno competitivo, también lo hace su impacto potencial en los resultados financieros de la empresa. Los puntos clave de la operación incluyen:

- Tecnología
- Calidad
- Satisfacción del cliente
- Eficiencia
- Capacidad
- Desarrollo de productos
- Interrupción de negocios
- Control de rendimientos (Pereira, 2019).

h. Riesgos en la producción florícola

Luego de haber identificado los eventos de riesgo debidamente clasificados por sus causas, consecuencias, probabilidad, impacto, severidad y control, antes de establecer con precisión la aplicación de riesgos en una florícola con base en las siguientes consideraciones:

- 1) De acuerdo con la normativa de Basilea II, se establecen diferencias entre los riesgos operacionales que se deben a errores humanos, mientras que los riesgos operativos son errores que incluyen aspectos legales cuya probabilidad de ocurrencia está ligada a la tasa de interés, el tipo de cambio, la liquidez, la aplicación de la ley en los contratos que pueden conducir al fraude (Pacheco, 2009).
- 2) Los riesgos en la actividad florícola deben necesariamente tener un tratamiento que se atribuye a los riesgos operacionales en la mayoría de eventos, pues no existe actividad productiva que pueda prescindir de la existencia de riesgos como:
 - *Riesgos operacionales.* – suelen surgir por errores humanos generados por falta de políticas que deben reflejarse en los reglamentos y responder a estructura orgánica funcional adecuada, la falta de procesos, sistemas o tecnología, que se pueden evitar para que su magnitud no tenga efectos catastróficos si ocurre un siniestro sus consecuencias serían menores (BBVA, 2012).
 - *Riesgos Naturales.* - La amplia gama de desastres naturales como terremotos, erupciones, inundaciones, etc., los riesgos agrícolas relacionados con heladas, lanchas, granizadas y vientos que son eventos íntimamente ligados a la actividad que se desarrolla y que pueden afectar directamente a la producción de flores. (Educar, 2014).

1.2.4.2. Factores de riesgos

Según Senado, (2019): se puede observar que el funcionamiento de la entidad puede verse comprometido por factores internos y externos. Estos factores,

dependiendo de su nivel, pueden afectar las metas misionales específicas y las áreas de apoyo. El mismo trabajo identifica riesgos globales muy similares y que comparten el mismo núcleo de riesgo de las entidades ecuatorianas, que pueden surgir de factores internos y externos que puede incluir:

Factores Externos:

- El desarrollo tecnológico puede afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y el desarrollo o conducir a cambios.
- El desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o las garantías pueden verse afectados por los cambios en las necesidades o expectativas del cliente.
- La competencia puede interrumpir las actividades de marketing o servicios.
- Las nuevas leyes y regulaciones pueden implementar cambios en las políticas y estrategias operativas.
- Los desastres naturales pueden provocar cambios en las operaciones o los sistemas de información y una necesidad urgente de desarrollar planes de contingencia.
- Las decisiones sobre financiamiento, formación de capital y expansión pueden verse afectadas por cambios económicos (Bonilla, 2019).

Factores Internos:

- El procesamiento inadecuado de los sistemas de TI puede afectar negativamente el funcionamiento de la entidad.
- La calidad del personal involucrado y los métodos de capacitación y motivación pueden afectar el nivel de control de la conciencia de la empresa (Reinoso, 2018).
- Los cambios en las responsabilidades de gestión pueden afectar la forma en que se realizan algunos controles.

- La naturaleza del negocio de la entidad y el acceso de los empleados a los fondos puede contribuir al mal uso de los recursos.
- Una junta o comité de auditoría inactivo o ineficaz puede crear oportunidades para la ignorancia (Larson, 2021).

1.2.5. Riesgo Operativo

Según las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en su Libro I NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, el riesgo operativo, se basa en las pérdidas por errores o deficiencias en las personas, procesos, tecnologías de información y eventos externos.

1.2.6. Teoría de Incertidumbre

De acuerdo a Mantilla (2017), explica que en los siglos XVII y XVIII surgió la incertidumbre sobre la probabilidad de juego, que los egipcios utilizaron para aplicar el razonamiento matemático. Estos puntos de vista sobre las matemáticas eran: lógicos, asertivos, frecuentes y personales, subjetivos y se usaban para predecir el futuro de los sujetos inciertos.

De manera similar, ilustra el grado en que se agrega incertidumbre a la decisión usando un valor matemático de 50 de la probabilidad de ganar o perder. Esta operación obliga al proceso de toma de decisiones a mirar no solo a los medios, sino también al valor económico de la ganancia, o más bien al riesgo y temor de generar un precio ganador. La mayor incertidumbre proviene del ámbito económico expresado en los paradigmas de mercado, como lo explica Copello (2020), lo que se traduce en una variación de las cantidades ofrecidas en respuesta a las fluctuaciones de los precios.

Según Carrera, (1980):

La incertidumbre económica ha suscitado dos tipos de reacciones a los agentes económicos: ignorarla, suponiendo que sus actuaciones tienen como marco un mundo cierto o bien la pasividad, ante el temor que inspiren posibles efectos nocivos de una actuación tomada en un ambiente de valores y relaciones fluctuantes con impredecibilidad en una situación futura.

Por ello, los grupos cliente-económicos, como actores clave, tienen la capacidad de modificar las variables de oferta y demanda en un mercado competitivo, con este fin, el gobierno central avala estas decisiones de interés público basadas en elecciones, que tienen como objetivo explotar decisiones supuestamente imprudentes.

Para Pereira (2019), toda actividad empresarial involucra escenarios futuros desconocidos y subjetivos, y por lo tanto la producción varía en el tiempo debido a la volatilidad del cambio económico; y el comerciante espera una ganancia en el escenario más probable.

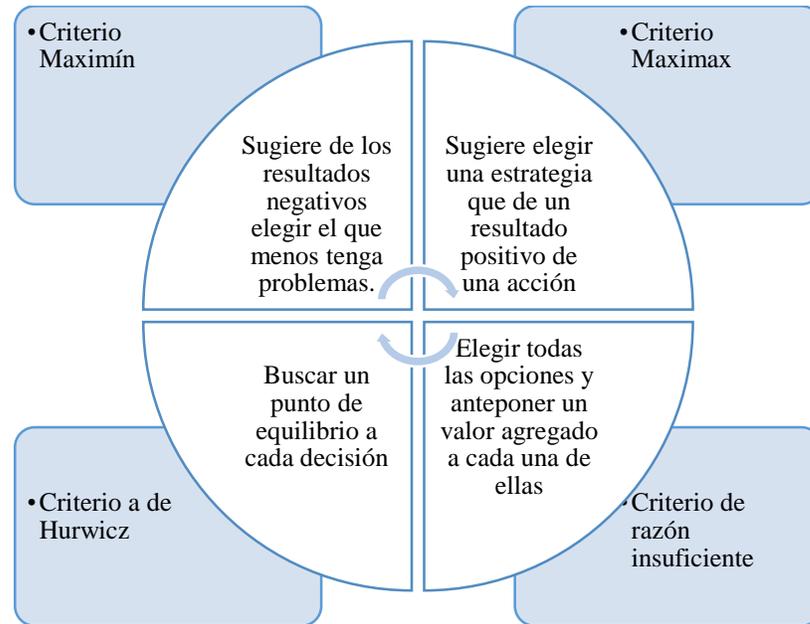
Sin embargo, Mendoza, Delgado, García, & Barreiro (2018), indican que, en la medida en que se presenten las oportunidades, es posible estimar la probabilidad o el número de veces que un accidente puede ocurrir o no; donde se reduce la incertidumbre. Esto significa que la información o los hechos obtenidos no pueden obtenerse con la certeza suficiente en cuanto a su realización. En el caso de Certo (2016), la incertidumbre es un estado dominante cuando no se necesita información para determinar la probabilidad de los resultados; de hecho, ni siquiera podrá identificar el problema, y mucho menos las soluciones alternativas y los posibles resultados.

Wright, Kroll, & Parnel (2018), argumentan que la incertidumbre está relacionada con la teoría de la decisión y la posibilidad de sus resultados; porque la razón de estas decisiones es impredecible. El problema de estas soluciones es evaluar los hechos, compararlos con otros y su funcionalidad. De igual forma Lana (2017), indica que la incertidumbre se basa en decisiones basadas en las preferencias y criterios de las personas y se divide en cuatro criterios: Criterios maximin, Criterios maximax, Criterio de Hurwitz, Criterios de razón insuficiente.

Los autores explican que cuando existe incertidumbre, esta puede generarse por el hecho de no tener la posibilidad de identificar los riesgos y las acciones que debe aplicarse como elementos de previsión o reducción el impacto en caso de que se hubiera producido, estas las consecuencias de la decisión no son claras; tasas líderes

al comparar un título con otro; como se muestra en la Figura 2, esto se detalla a continuación:

Figura 2. Criterios de Riesgo



Fuente: *Elaboración propia basado en Lana: (2017). Mejorado.*

En la gestión de la incertidumbre está en principio ligada al riesgo al que están expuestos todos los operadores; por lo tanto, la Florícola debe estar justificada al determinar el valor económico de la rentabilidad que refleja el riesgo. Al mismo tiempo, la florícola deben anticipar las variables económicas; donde puedan medir y cuantificar y les permitan tomar decisiones en base a criterios que encuentran un punto de equilibrio para medir su desempeño.

1.2.7. Teoría financiera

De acuerdo a Oliveira (2017), el desafío financiero deriva de las raíces económicas de principios del siglo XX, pero implica riesgos e incertidumbres para empresas e inversionistas que necesitan crear valor en sus operaciones. El desarrollo financiero se basa en enfoques descriptivos, tradicionales y modernos que desarrollan los dominios microeconómicos y macroeconómicos, para lograr el equilibrio del mercado dentro del estudio de las organizaciones que asignan y utilizan sus recursos

monetarios en un cierto plazo considerando riesgos exigidos en sus proyectos (Ortiz, 1980).

De acuerdo con Flores, (2008):

La teoría financiera ha sido prolífica en el tema de la administración del riesgo corporativo, a través de metodologías y modelos que ofrecen a las corporaciones financieras y no financieras, la posibilidad de incrementar el valor, con un nivel de riesgo eficientemente gestionado a través de instrumentos financieros derivados para aquellos factores de riesgo susceptibles de ser cubiertos con estos instrumentos o simplemente a través de estrategias de control y auditoría tendientes a minimizar los factores derivados de actividades operacionales.

De manera contextualizada, Amezcua & Arroyo (2017), argumentan que la teoría financiera está asociada a la incertidumbre y las perspectivas de inversión, así como al funcionamiento de los mercados en función del papel de los precios, y el éxito de los planes de desarrollo depende de la capacidad de “absorber” el capital. Pero incluso en esta teoría, señalan que las decisiones financieras y comerciales crean problemas en la división del presupuesto entre consumo e inversiones, que se introduce en las medidas comerciales sujeta a factores como la tecnología y la habilidad de lograr un retorno superior al costo de lo invertido.

En la misma línea argumental, Tokan & Fierro (2018), explican que a finales de la década de 1970 se utilizaba un modelo de rentabilidad para valorar los activos financieros, pero consistente con la función percibida del riesgo de inversión. Del mismo modo, las finanzas comerciales no se tratan solo de invertir, sino también de tomar la decisión correcta para generar ingresos en función del uso de sus activos para generar valor que se logra adoptando un planteamiento pluralista en el cual todos los partícipes sociales se beneficien de esta creación de valor.

La teoría de la jerarquía financiera establece que los empresarios dependen del sistema capitalista, como lo ejemplifica Rodríguez (2018), que destaca el uso de una jerarquía de opciones para financiar sus inversiones. En otras palabras, esta financiación puede ser interna o externa, es decir, utilidades retenidas, depreciación y pasivos como pasivos y bonos convertibles como activos.

Las empresas que opten por revalorizar sus beneficios en función de los recursos creados reducen su endeudamiento y pueden hacer frente al mercado competitivo (Fernández y Fernández, 2006).

En particular, la teoría de las finanzas en la empresa se fundamenta en la gestión de los recursos económicos y financieros provenientes de las actividades operativas de la organización con el fin de comprender el fenómeno actual de la florícola, que incide directamente en la rentabilidad del riesgo. En este contexto, hay que decir que la teoría financiera ayudará a comprender los movimientos comerciales de la florícola para tomar decisiones utilizando una jerarquía de opciones; esto significa que los empresarios intentan maximizar sus ganancias a partir de los recursos internos.

1.3. Fundamentación del Estado del Arte

Para considerar la fundamentación por Bernal (2014), elaboró una tesis titulada “Factores que determinan el riesgo operacional de la Edpyme alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo, período 2013” considerando el tipo de investigación no experimental utilizada como proceso interno alternativo para la identificación y diseño de riesgos Edpyme. Acciones correctivas; Desarrollado por la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Después de esta investigación, se identifican los riesgos operacionales con un nivel de riesgo intrínseco medio (38), inaceptable (21), significativo (39). El proceso de trabajo también identificó 292 controles con alta y baja efectividad de control.

Cualitativamente se puede notar que el riesgo operacional en este período incrementó el nivel de riesgo residual haciéndolo más agresivo y cuantitativamente al cierre de 2013 Edpyme Alternativa registró una pérdida acumulada de 4004 millas. SGD con una cartera de préstamos de 64.703 miles de PLN.

Los indicadores de calidad de activos aumentaron, la cobertura de préstamos improductivos a SGD 5.373 por mil monedas y préstamos improductivos al 8,43 % y los KPI medidos por costos operativos aumentaron al 23,84 % en comparación con la

cartera promedio. ROA y ROE fueron negativos en -6.31% y -23.29%, la disminución de los depósitos en las amortizaciones de préstamos para el 2013 fue de S/ 101,364 mil. sal, lo que supone aproximadamente 25.419.000 cines menos que el año anterior.

En la misma línea de investigación, Giraldo (2013) elaboró una tesis titulada “Cartera e inversiones y su impacto en la reducción del riesgo operacional y la rentabilidad en los seguros de vida”. El tipo de estudio que se propone es un estudio descriptivo correlacional y un estudio no experimental explicativo desarrollado en la Universidad de San Martín. De Porres, en el que fueron reconocidos como administradores individuales y analistas financieros de 5 empresas que operan en Perú en el sector de seguros de vida: Invita, Mapfre, Perú Vida, Pacífico Vida, La Positiva Vida y Protecta, como administradores de riesgos de inversión. analista y gestor de cartera.

Por lo tanto, el trabajo estadístico ha confirmado que el nivel de liquidez de los bonos influye en el porcentaje de eventos externos que afectan la gestión de la empresa y el crecimiento de la producción de la empresa. También se encontró que la cartera de inversiones tiene un impacto directo en la reducción del riesgo operativo y los rendimientos de los seguros de vida.

Por su parte, Torres, (2017) en su artículo de investigación titulado “Riesgos operativos y rentabilidad de Casal Ingenieros SRL” se enfrenta a la falta de gestión de riesgos y su principal objetivo es identificar la relación entre el riesgo operacional y el tipo de negocio y su impacto en la rentabilidad de la empresa. En un estudio descriptivo transversal, se tomó una muestra de 350 transacciones relativas a condiciones de trabajo, facturas, hojas de cálculo, redacción; por lo que no hay control sobre los flujos de efectivo de las transacciones de los empleados.

Los tipos de transacciones que tienen mayor impacto en la rentabilidad de una empresa son las transacciones de construcción y las facturas porque no tienen control sobre el flujo de efectivo. Carecen de lineamientos de procesos, políticas y procedimientos operativos, lo que también conduce a una falta de cultura

organizacional; lo cual es perjudicial para la situación financiera y económica de la empresa.

Trabajo de graduación de Mantilla (2017) titulado “Riesgo operacional y su impacto en la rentabilidad de los bancos en el año 2017”, cuyo propósito es determinar si se presentó riesgo operacional y la rentabilidad del Banco basado en la relación entre el requerimiento de capital real y el retorno de la inversión (ROA); y el requerimiento de capital real y el índice de solvencia general del banco. Utiliza una metodología no experimental con enfoque longitudinal, utiliza rendimientos variables y manipula la relación de estos fenómenos con el medio ambiente y el tiempo.

En este estudio la población está compuesta por dieciséis empresas con diferentes operaciones bancarias y Banco Financiero, y se utilizó como modelo los reportes mensuales 2015-2017 (saldos financieros). Los resultados de la encuesta sugieren que el ROA disminuye a medida que aumenta la liquidez global y los requisitos de capital a medida que aumenta el riesgo de mercado debido a las fluctuaciones de los precios de mercado. Por lo tanto, cuando el riesgo operativo aumenta y el rendimiento de la inversión en el mercado disminuye de acuerdo con el requerimiento de capital, se puede obtener un análisis de riesgo operativo.

1.4. Conclusiones Capítulo I

- La presentación de los antecedentes de la investigación establece un referente teórico de los estudios desarrollados en torno al problema planteado que busca aprovechar la información existente resultante de una indagación minuciosa de las primeras nociones que están implicadas en el tema que ubican el objeto de estudio a fin de contribuir para desarrollar este capítulo y permite una comparación con la línea de investigación, a su vez reflejan los avances y el estado actual de conocimiento que sirve de guía a la investigadora y permiten hacer comparaciones y tener ideas de cómo se trató la temática, es decir, sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones similares.
- La revisión de las teorías previas referentes al estudio sobre la importancia del Riesgo operativo y sus fundamentos teóricos luego de una búsqueda exhaustiva que sustentan efectivamente la investigación se relaciona con las variables a partir de esta revisión de teorías anteriores similares o idénticas del objeto de estudio de esta forma maximizando el uso de teorías a nivel investigativo, es decir, para conocer más sobre el tema enmarcados en diferentes estudios realizados con antelación para replicar la investigación sobre el problema con el fin de estructurar el fundamento teórico brindando la base científica de los avances significativos.
- El enfoque teórico utilizado en esta investigación está basado en la ciencia administrativa y financiera, la evolución en las formas de aprender la actividad empresarial como un método estructurado que sustentan el análisis del tema o problema investigado que hace referencia a un proceso sistemático a su vez genera otras consideraciones y la aplicación de la gestión de riesgo que se debe implementar para el logro de los objetivos, profundizando de manera asertiva la alineación con los ejes centrales que promuevan el éxito de la investigación sobre el reto estratégico empresarial y la incidencia financiera, que surge a partir de la identificación del problema como centro de interés del estudio.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Modelo de gestión del riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

2.2. Objetivos de la Propuesta

2.2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de riesgo operativo de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar los principales riesgos operativos existentes en la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
- Definir los elementos que componen el modelo para gestionar los riesgos operativos.

2.3. Justificación

Con el transcurso del tiempo, la empresa evoluciona en un entorno social, económico y político; experimenta incertidumbres en el ámbito del riesgo operativo, que nace como una forma de dar respuesta a los cambios sobre los riesgos y sensibilizando su participación de compromiso y analizando las principales fuentes de riesgo. Se debe tener en cuenta que el riesgo significa comprometer los objetivos de la empresa, y por ende los resultados, para lo cual es de suma importancia implementar

una adecuada gestión de riesgos en la empresa con políticas y procedimientos bien definidos.

Para una mejor aceptación de un modelo de gestión de riesgo operativo que busca contribuir positivamente al fortalecimiento de la participación de la empresa en el mercado nacional de flores y, a su vez, crear una nueva forma de gestionar los recursos empresariales, con una sistematización basada en el riesgo que cambia levemente la visión actual sobre la sostenibilidad, la importancia y desarrollo continuo del aspecto económico, disminuir el riesgo de pérdidas económicas significativas, así como a las exigencias de los clientes sobre la calidad del producto.

El modelo de riesgo operativo es relevante para la empresa porque permite prevenir pérdidas potenciales, derivadas de los riesgos en los procesos internos más fuertes, así como los ahorros a realizar, donde se trata de encontrar posibles mejoras para reducir el índice de morosidad, obteniendo así una cartera sana que permita aumentar los créditos y recibir beneficios de los clientes de la florícola así como determinar la posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con la ausencia de políticas y procedimientos, que pueden conducir a un desarrollo empresarial insatisfactorio.

El aporte significativo al manejo del riesgo humano en la florícola, independientemente de la gestión de dirección, de campo, de poscosecha, siempre están expuestas al error humano, al sabotaje, al fraude, al robo, a la indisponibilidad, a la negligencia, a las inadecuadas relaciones interpersonales.

Todo ello ligado a la naturaleza de las personas que trabajan en las empresas que describen el riesgo como crucial para el desarrollo de la empresa.

2.4. Desarrollo de la Propuesta

La descripción del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la información relativa a su situación financiera que permita dar respuesta a las cuestiones de la gestión de riesgos expuestas con anterioridad y los resultados derivados en las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. Igualmente, al

fundamento en las entrevistas realizadas a los colaboradores de la Agrícola Espinosa Chiriboga, las cuales permitieron obtener información del estudio de la situación contable actual de las actividades agrícolas en la finca y proponer un cambio significativo con respecto a los efectos colaterales de los riesgos.

2.4.1. Antecedentes de la Agrícola Espinosa Chiriboga S.A.

La Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. (AGROGANA S.A.) es una sociedad anónima constituida en la ciudad de Quito inscrita el 21 de octubre de 1999 y registrada el 22 de junio de 1999 según su Acta de Constitución, conforme al registro N° 88453 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, con sede en la ciudad de Latacunga su actividad principal dedicada a la siembra, cultivo de flores, comercialización de productos agrícolas y florícolas incluida la producción de flores cortadas y capullos para el mercado internacional.

Cuenta con 10.2 hectáreas de producción de rosas, *ranunculus* y *eryngium*. Se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Joseguango Bajo a 12 km. de la Panamericana Norte. La empresa cuenta con alrededor de 395 empleados distribuidos en los diversos segmentos operacionales.

Tabla 2. Personal de Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Áreas	Personal
Administrativos	22
Supervisores	6
Poscosecha	117
Riego	4
Mantenimiento	5
Cosechadores	241
Total:	395

Fuente: Reporte Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. (junio,2022)

Elaborado por: Murillo, A. (2022)

La Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga, se constituye como empresa familiar dedicada a la producción de Rosa de alta calidad por la altitud de tres mil metros sobre el nivel del mar, las rosas cuentan con características únicas en cuanto a longitud de tallo, tamaño de cabeza y colores brillantes. Con producción de rosas en 6 hectáreas, En el año 2006 para satisfacer el pedido de los clientes de Europa, Canadá, Estados Unidos, Rusia, Ucrania, Chile de difícil accesibilidad y anhelados por otros floricultores.

La variedad en los productos como Amarillo: (Yellow Fines, High Sol, Cubana, Brazil, Deja Vue, Goldstrike, Civa, Braziel), En Balnos / Cremas: (Mount Everest, White Dove, Talea, Tibet, Véndela, Polar Star, Mundial, Creme De La Creme), en Bicolor: (Carrusel, Alex, Sweetness, Mirtha, Latin Lady), en Duraznos /terracota/melocotón (Finess, Latín Beauty, Cinnamon), en la Flor de primavera: (Deep Blue Jackpot “Eryngios”), en Rojo: (Explorer, Black Magic, Freedom, Cherry Love, Forever Young, Tinto, Red Unique, Heart, Red Paris), en Rosado: (Solmate, Arusha, Alicia, Engagement, Oharra, Soulmate, Sweet, Unique).

Las certificaciones obtenidas por la Florícola Agrogana Espinosa Chiriboga, inicia con *Expoflores* que busca consolidar y fortalecer al sector agrícola del Ecuador, *Flor Ecuador* que promueve la producción florícola sostenible, *BASC Business Alliance for Secure Commerce* que constituye una alianza empresarial internacional para el comercio seguro, *Comercio justo FAIRTRADE* que registra el sello internacional de comercio justo, *Flowerlabel program* que promueve la responsabilidad social y ambiental, *Flower for kids* que enfoca la educación de los niños sobre el mundo de las flores frescas.

En la empresa florícola se reconoció la importancia de la gestión administrativa y financiera al programar el cumplimiento de actividades evitando problemas de ejecución y el costo que implica el identificar, medir y administrar el riesgo financiero como un elemento adicional al desarrollo social para el cual fue creada tanto la estandarización de los procesos, la variedad de reglas que los rigen y la

complejidad de procesos que afecta las actividades que se realizan y aumentan su perfil de riesgo en comparación con otras empresas similares.

En la agrícola Espinosa Chiriboga dada la evolución de las prácticas financieras, las distintas empresas enfrentan diferentes riesgos, así como riesgos de mercado y de crédito, el sistema de gestión de riesgo es capaz de identificar, medir, controlar y dar seguimiento a las transacciones de riesgo, permitiendo que los elementos de aseguramiento y seguimiento continúen las operaciones y procesos, reduciendo, entre otros, los errores humanos y técnicos derivados de diversos tipos de fraude.

Del mismo modo, en el conjunto de estrategias mediante las cuales los procesos centrales de una empresa se ocupan de eventos o interrupciones adversas, es importante asegurarse de que el enfoque en la gestión de riesgos en el sistema de gestión maximice el mejor control sobre la naturaleza del riesgo y facilite la identificación de oportunidades para la mejora de los procesos de negocio y evitan el riesgo al evitar la posibilidad de perder el valor de sus activos para obtener una ventaja competitiva

2.4.1.1. Misión

Brindar al mundo la exuberancia y generosidad de la naturaleza, trabajada con manos perseverantes y mentes innovadoras, que buscan el mejoramiento continuo; para asegurar excelente calidad en nuestras flores, y lograr así la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

Utilizamos todos los recursos y la tecnología en forma eficaz para garantizar nuestra presencia en el mercado; produciendo riqueza para repartir riqueza.

2.4.1.2. Visión

- Liderar los mercados de flores por calidad y prestigio
- Generar recursos que permitan el crecimiento empresarial en otros negocios que contribuyan al desarrollo del país
- Haber logrado el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra gente

- Ser una empresa estable, perdurable, con una rentabilidad reciente
- Haber alcanzado el mayor respeto por la naturaleza y el medio ambiente
- Trabajar solo con gente de calidad comprometida con la empresa.

2.4.1.3. Política de Calidad

Brindar al mundo la exuberancia y generosidad de la naturaleza, trabajad con manos perseverantes y mentes innovadoras, que buscan el mejoramiento continuo; asegurar excelente calidad en nuestras flores y lograr así la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

2.4.2. Situación actual interna de la agrícola Espinosa Chiriboga S.A.

El sector florícola cuenta con una de las industrias más fuertes del país en vías de desarrollo, como es el caso de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga dedicada a la producción y cultivo de flores diversas como rosas y flores de verano, tropicales, en este proceso de integración involucra a productores, mayoristas y minoristas en actividades comerciales a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, los clientes locales evidencian un incremento en la cartera vencida que afecta la estructura y funcionamiento de la empresa, debido a que los recursos económicos, materiales y humanos inicialmente destinados a incrementar y fortalecer los productos que se ofrece deben ser desviados a tareas de recuperación de cartera que no aportan beneficios al contrario limitan el capital circulante, dada la necesidad de aumentar las provisiones para respaldar el circulante invertido.

Los recuperadores de cartera al no verificar un seguimiento y control de los montos de la cartera de crédito vencido, ocasiona que la empresa no tenga la capacidad de determinar con exactitud la cuantía de circulante disponible, pero se llevan a cabo controles de los documentos o cuentas por cobrar dados de baja, esta información aporta para proyectar estrategias y políticas de mejora financiera a partir de un incremento sistemático en la diversificación de los productos ofertados por la empresa y así pueda acceder a una información real y actualizada de los recursos financieros que posee y poder desarrollar estrategias de crecimiento económico.

A partir de las políticas financieras de la empresa, al respecto de la depuración de saldos históricos de los clientes, lo cual dificulta el trabajo de los recuperadores de cartera y su cuadro en las cuentas por cobrar con contabilidad, esta situación se traduce en falta de revisión exhaustiva financiera al no ser posible verificar con precisión la efectividad y vigencia del ejercicio periódico financiero esto indica desactualización de las herramientas de supervisión y control financiero utilizadas, que de persistir podría conducir a estancamiento de la empresa

Actualmente el personal recuperador de cartera carece de estrategias necesarias para lograr el cobro de la cartera de crédito vencida y principalmente el manejo de los cruces entre lo facturado, lo cobrado y pendiente por cobrar, de manera que la empresa se vea susceptible ante el manejo inadecuado de los recursos financieros, lo que afecta directa y proporcionalmente a su desarrollo que a su vez pone en riesgo la capacidad de recuperar cartera de forma rápida y con un débil desarrollo estratégico de los recursos económicos, materiales y humanos destinados para este propósito.

Finalmente, en la empresa persiste el uso de metodologías tradicionales de recuperación de cartera, en las que no se utilizan los avances tecnológicos, que podrían agilizar y simplificar dicha actividad, de forma tal que logre una eficiente y expedita recuperación de cartera efectiva.

2.4.3. Análisis FODA

Como beneficio del análisis FODA está dado por el establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de las que se logrará determinar las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Compromiso con cuidado del medio ambiente.	O1 Nuevas tendencias en el mercado internacional para consumo de productos florícolas
F2 Capacidad del talento Humano visionario y con compromiso de cambio	O2 Desarrollo de nuevos convenios internacionales y gremios de exportadores
F3 Personal altamente capacitado en actividades de producción florícola	O3 Apertura a líneas de financiamiento de la CFN y BanEcuador
F4 Cumplimiento con las obligaciones y responsabilidades del talento humano y su desarrollo	O4 Suelo y clima propicios y aptos para la producción florícola
F5 Apertura a la creación de equipos internos para mejora continua	O5 Crecimiento de mercados internacionales
F6 Ambiente laboral óptimo	O6 Reconocimiento internacional al producto florícola ecuatoriano
F7 Entrega de EPP'S oportunamente para desarrollo de buenas prácticas	O7 Diversidad de clientes y gustos por las flores ecuatorianas
F8 Accesibilidad al diálogo y comunicación abierta	
F9 Experiencia en el mercado internacional	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Falta de métodos para la evaluación de riesgos operativos en la producción agrícola	A1 Precios versátiles en el mercado internacional que fluctúa por efectos externos
D2 Falta de presupuesto y recursos económicos limitados para impulsar nuevos proyectos	A2 Incremento del costo financiero que estima la capacidad productiva
D3 Plan de control interno desactualizado	A3 Impacto de decisiones políticas en los costos de producción por precios de los combustibles y movimientos políticos inestables
D4 Inadecuado uso de certificaciones a productos y procesos	A4 Crisis mundial por eventos como guerras y conflictos
D5 Inadecuado software de control de riesgos y evaluación de desempeño	A5 Incremento de los precios en materias primas que impactan directamente sobre el inventario
	A6 Niveles de rotación de cuentas y recuperación de cartera por Incumplimiento de pago por parte de los clientes

Elaborado por: *Murillo, A. (2022)*

2.4.4. Matriz de riesgos operativos

Tabla 4. Matriz de riesgos operativos detectados

		MATRIZ DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO													Código:		
															Versión: 01		
															Vigencia:		
PROCESO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	AMENAZA	CAUSAS	CONSECUENCIAS EFECTOS	VALOR	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO Y OPORTUNIDAD	CONTROLES EXISTENTES	ACCIÓN PARA MITIGAR EL RIESGO	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	¿SI ES UN RIESGO SE EVITO LA MATERIALIZACIÓN?	SEGUIMIENTO	PLAN DE CONTINGENCIA ACCIÓN / RESPONSABLE
	OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD		POSIBILIDAD	FORTALEZAS								ACCIÓN PARA POTENCIALIZAR LA OPORTUNIDAD		¿SI ES UNA OPORTUNIDAD SE LOGRO SU MATERIALIZACIÓN?		
GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	Riesgo	Incremento del nivel de endeudamiento corriente o de corto plazo	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Tecnológico <input checked="" type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Cumplimiento <input type="checkbox"/> Imagen <input type="checkbox"/> Operativo	Cambios en la composición económica	Planeación Inadecuada	Costos elevados de Intereses	4	ALTO	15	IMPORTANTE	ZONA FUERTE	Se realiza un monitoreo constante de las fuentes de financiamiento a corto plazo	Generar nuevas condiciones de negociación con proveedores	Gerencia general	NO	Trimestral	Seguimiento de endeudamiento de entidades financieras por sobregiros
	Riesgo	Pérdida de liquidez o capacidad de pago a corto plazo	<input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Tecnológico <input checked="" type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Cumplimiento <input type="checkbox"/> Imagen <input checked="" type="checkbox"/> Operativo	Errores en los procedimientos de cobranzas	Recursos Insuficientes	Disminución de los Recursos de la Empresa, Disminución en la capacidad de negociación a corto plazo	3	MEDIO	10	MODERADO	ZONA IMPORTANTE	Seguimiento a composición de la cartera de clientes e inventarios	Mitigar el crecimiento de cartera en morosidad	Responsable de finanzas	SI	Monthly	Planes de incentivo a clientes para honrar deudas
	Riesgo	Falta de financiamiento de fuentes no financieras o de proveedores	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Tecnológico <input checked="" type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Cumplimiento <input checked="" type="checkbox"/> Imagen <input checked="" type="checkbox"/> Operativo	Desarrollo de nuevas condiciones de negociación con proveedores con tiempos de pago	Imagen y credibilidad de la empresa hacia los proveedores	Incremento en los costos de insumos y materiales por los proveedores al tener que esperar mayor tiempo por pagos	2	BAJO	15	IMPORTANTE	ZONA IMPORTANTE	No	Generación de modelos de negociación inteligente	Comercialización	NO	Monthly	Realizar informe Sobre nuevos modelos de contratos con proveedores y firmas de acuerdos
	Riesgo	Impacto de los gastos de administración y ventas sobre la rentabilidad del negocio	<input checked="" type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Tecnológico <input checked="" type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Cumplimiento <input type="checkbox"/> Imagen <input checked="" type="checkbox"/> Operativo	Errores en los Procedimientos y procesos que generan costos elevados	Salida de una crisis mundial y los conflictos internos	Impacto sobre la rentabilidad y el Patrimonio	3	MEDIO	10	MODERADO	ZONA IMPORTANTE	Seguimiento a la ejecución de gastos	Revisión de la ejecución de gastos dentro de presupuestos	Responsable de cada proceso	SI	Monthly	Verificar Información

Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022).

Los tipos de riesgos operativos en esta sección han sido establecidos para su respectivo análisis considerados y determinados sobre la base de la información proporcionada a través de los respectivos informes y estados financieros entregados a las unidades de control, para el caso de estudio siendo el más fuerte en cuanto a la atención requerida a corto plazo en términos de endeudamiento.

2.5. Alcance

El modelo de gestión de riesgos operativos debe ser considerado permanentemente por todos los colaboradores y el personal externo, que lleven a cabo o intervengan en cualquier proceso que involucra a las actividades de la empresa.

2.6. Desarrollo de la propuesta

2.6.1. Elementos que la conforman

Hay una tendencia natural a gestionar los riesgos como cualquier tipo de prevención de desastres o al menos evitar las trampas de los negocios cotidianos. Si está seguro de que las reglas detalladas están disponibles, podrá obtener resultados y se volverá cada vez más complejo, prever el mecanismo principal para crear y alcanzar las metas fijadas se han convertido en un verdadero reto empresarial.

La gestión de riesgos es un tema de una adecuada estructura. La importancia de los sistemas y procesos se aplica a las estandarizaciones, identificaciones, analistas, evaluadores, operadores, monitoreo y comunicación, actividades repetitivas, procesos operativos y de implementación y las mejores organizaciones. La gestión de riesgos incluye una visión prospectiva a las amenazas y oportunidades, recoge e identifica posibles desviaciones de planes para maximizar oportunidades, minimizar pérdidas y mejorar la toma de decisiones, requiere conciencia y cultura, debe integrarse a las actividades laborales para crear una cultura de riesgo adecuada. “Debemos tener una visión para el futuro”.

La gestión del riesgo requiere responsabilidad en la toma de decisiones involucra la toma de decisiones de acuerdo con los requisitos normativos internos y externos y la actuación de forma consistente con los objetivos corporativos. Es

importante mantener el balance entre la responsabilidad por un riesgo y la capacidad para controlarlo, requiere comunicación para desenvolverse en un contexto social para interactuar con partes involucradas internas y externas para asegurar que se tienen en cuenta todos los riesgos pertinentes, requiere una relación de costo beneficio se debe encontrar el equilibrio entre el costo de evitar las amenazas o mejorar las oportunidades y beneficios.

2.6.2. Ejes de gestión de riesgos operativos

Figura 3. Modelo de gestión de riesgos operativos



Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

Los ejes sobre los cuales se sustenta la gestión de riesgos operativos en la empresa se basan en los pilares fundamentales de la gestión eficiente: Personas o talento humano, las estructuras formales e informales, los procesos y la tecnología con el manejo adecuado de la información financiera y los eventos externos. Como parte inicial de aplicación de una metodología de identificación de riesgo operativo posterior a los planes de acción con el propósito de mitigar los riesgos reduciendo la dimensión de los peligros.

2.6.2.1 Riesgos operativos basados en personas

Para el control del riesgo, la Gerencia General debe establecer una estructura que permita medir la exposición al riesgo operativo de las personas e identificar la tolerancia de la empresa para que no sea afectada. En esta perspectiva, se debe identificar al personal calificado para manejar el riesgo operativo y de los recursos técnicos para su adecuado uso y gestión.

- Perfil inadecuado
- Rotación inadecuada del personal
- Pérdida del personal clave-concentración del conocimiento
- Negligencia (Descuido-Olvido)
- Falta de capacitación
- Ausencia de un régimen de sanciones
- Procesos de selección de personal inadecuado
- Accidente de trabajo
- Enfermedad laboral
- Actividades no autorizadas
- Divulgación de información no autorizada
- Fraude interno
- Fallas en la definición de perfiles y usuarios

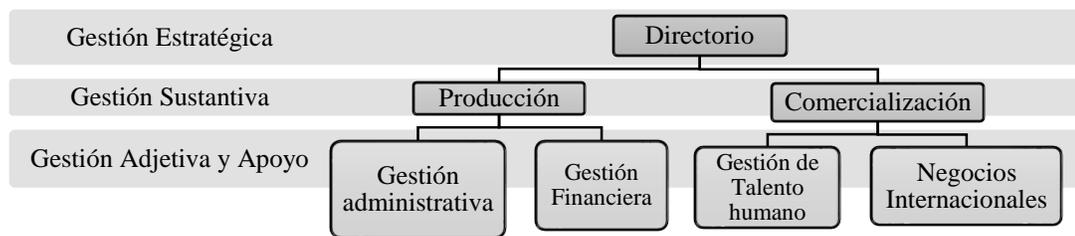
El riesgo operativo enfocado en las personas determina la concepción del riesgo legal, el cual debe tener en cuenta las pérdidas derivadas de las acciones incompatibles al respecto de la legislación o acuerdos laborales, de higiene o seguridad ocupacional, el pago de reclamos por lesiones personales, o eventos de diversidad y discriminación que puede provocar pérdidas debido a un error humano.

2.6.2.2 Riesgos operativos basados en estructuras

La estructura productiva, desde la cosecha hasta la poscosecha en las cuales se señalan los procesos internos en las tareas productivas de manera continua secuencial. Por otro lado, el uso permanente del control interno en el aspecto financiero para la

actualización de la estructura orgánico funcional y el reglamento interno. La estructura está conformada por distintas áreas o departamentos, responsables de identificar y reportar el riesgo operativo en las pérdidas operacionales que se presenten, asegurando la integridad de la información exhibida para analizar las causas que las generan y establecer medidas preventivas y correctivas necesarias para cumplir con los objetivos corporativos.

Figura 4. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

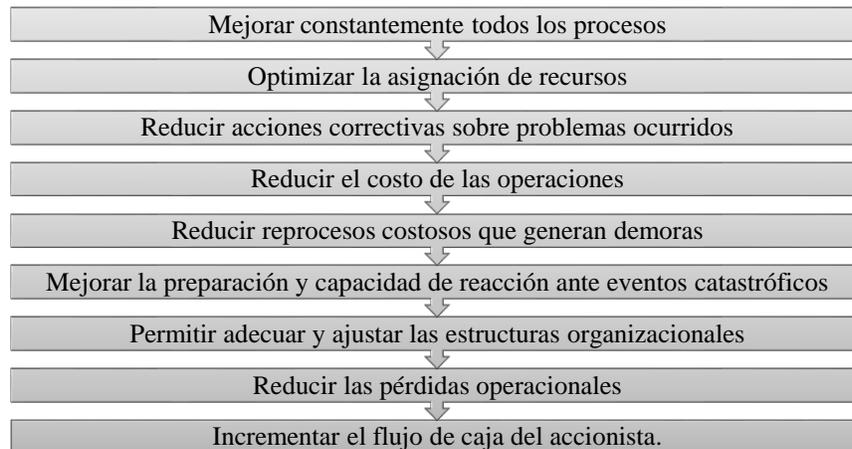
El punto de partida en la gestión del riesgo operativo se basa en elementos tales como métodos operativos, procedimientos, documentación, *estructura* organizativa, registro de eventos, órganos de seguimiento, plataformas tecnológicas, difusión y capacitación utilizados para identificar, medir, administrar y controlar el riesgo operativo. Aunque la florícola tiene una estructura orgánica funcional que cumple con los requerimientos de la escritura constituida y los estatutos, debe estar actualizado de acuerdo a los requerimientos reales de la planta en lo concerniente a la gestión de riesgos.

Cultura organizacional

La identificación de la cultura organizacional que es una parte fundamental en la gestión del riesgo operativo en la empresa debe considerar aspectos del riesgo operativo que pueden afectar la consecución de sus objetivos y que pueden causar pérdidas. Para tal efecto, la empresa debe considerar los factores, tanto internos como

externos, que puedan afectar negativamente al logro de los objetivos empresariales y una vez identificados, se debe decidir si utiliza o no los procedimientos de control adecuados para mitigar los riesgos y asumirlos.

Figura 5. Visión interna



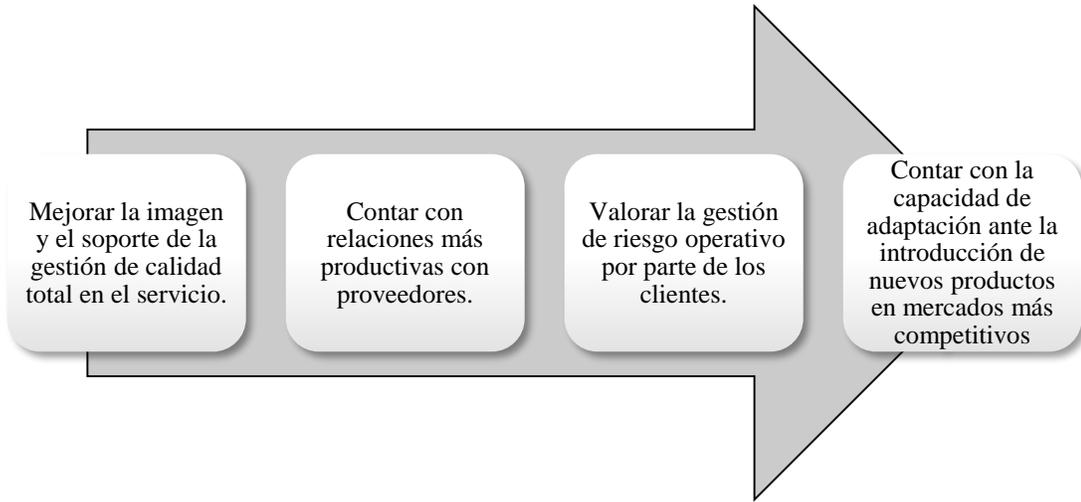
Fuente: *Elaboración propia, Murillo, A. (2022)*

El control del riesgo operativo como base de la cultura organizacional puede experimentarse como una parte integral de las operaciones o a través de asunción de riesgos como al control de los mismos en funciones periódicas separadas en diferentes áreas de la empresa, en la concepción de una identidad propia que tiene el propósito de reforzar todas las características de cultura de riesgo sumadas a las deficiencias y obligaciones de la dirección a la alta gerencia, al personal por las partes para comprender el riesgo, y hacer frente a sus creencias, conocimientos de tal forma que se incorpore a los niveles máximos y esté dispuesta a admitir pérdidas por la fluctuación de los factores de riesgo.

Visión Externa

Comprende los procesos que están fuera del control de la empresa y que puede generar pérdidas en la misma en cuestión de ocurrencia, como es el caso de desastres naturales, acciones delictivas entre otros. El análisis de riesgos operativos identificados para su posterior tratamiento permite obtener una visión general considerando la probabilidad de ocurrencia y el posible impacto de las consecuencias.

Figura 6. Visión externa



Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

Estar provistos con una visión externa de riesgos operativos integrales, rendimientos de control y pérdidas asociadas, pueden obtener una mejor comprensión de la capacidad del riesgo operativo esta perspectiva puede fortalecer la capacidad de crear decisiones apropiadas de compensación del riesgo operativo para las empresas, las sombras funciones del riesgo operativo fomentar la innovación y la toma de riesgos mediante el uso de herramientas de sistemas para crear conciencia sobre el riesgo demostrar confianza en las decisiones estratégicas basadas en el riesgo.

Principios

Los principios fundamentales para las actividades de gestión del riesgo operativo constituyen en respecto, la honestidad, conocimiento y profesionalismo, liderazgo, la justicia, la responsabilidad de apertura al cambio para un trabajo conjunto en la regulación del capital, requerimientos de permanencia y la facilidad de mitigar pérdidas por riesgos.

Figura 7. Principios



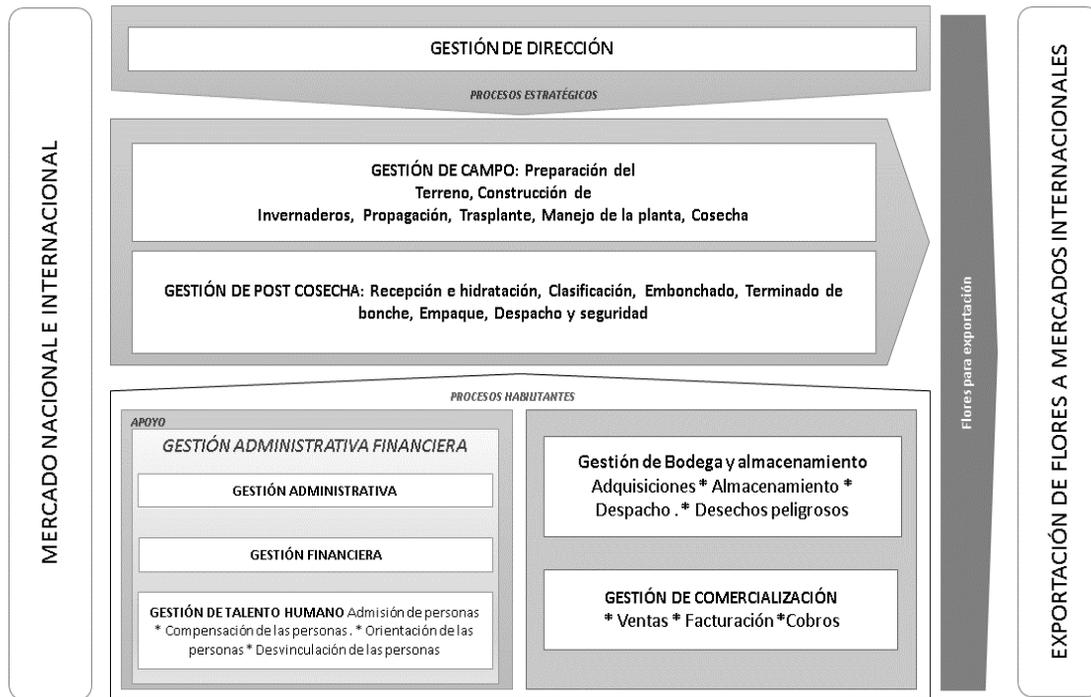
Fuente: *Elaboración propia, Murillo, A. (2022)*

Estos principios establecen en el sistema de gestión de riesgos operativos a su vez permiten un enfoque de creación y protección del valor de la empresa aunado al liderazgo y compromiso con un marco de referencia de identificación, el diseño e implementación, la valoración y la mejora de los procesos internos en base a su alcance, contexto, criterios, información y tratamiento del riesgo y su posterior seguimiento medición.

2.6.2.3 Riesgos operativos basados en procesos

En el nivel de procesos se debe identificar y evaluar el riesgo operativo que involucra a todos los productos que se entrega al mercado, actividades, procesos y sistemas relevantes especialmente en los que agregan valor en los productos y los que generan vulnerabilidades para el cabal desarrollo de las funciones de la empresa. Para ello, antes de implementar nuevas actividades, procesos o sistemas se precisa evaluar el riesgo operativo. Contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes.

Figura 8. Mapa de procesos



Fuente: *Elaboración propia, Murillo, A. (2022)*

2.6.2.4 Riesgos operativos basados en tecnología

La Florícola agroganadera actualmente no cuenta con un desarrollo tecnológico, si bien ha invertido en equipos para la producción ha descuidado áreas importantes tales como la contabilidad, las cuales son susceptibles al cometimiento de errores humanos que genera un incremento de la cartera vencida, con lo que se genera una descoordinación entre el departamento de ventas y contabilidad, otorgando créditos a personas que poseen deudas impagas, lo cual afecta considerablemente la liquidez empresarial.

- Falta de capacidad de las telecomunicaciones
- Falta de capacidad del hardware
- Debilidades en la seguridad informática
- Errores en el diseño de la interfaz
- Errores en el diseño de los aplicativos

- Errores en la parametrización de las transacciones/productos
- Fallas en la implementación de perfiles de usuarios
- Fallas en el funcionamiento de hardware
- Mal funcionamiento de software
- Software inapropiado/incompatible
- Fallas en redes
- Errores o debilidades en la estructura de la Base de Datos

2.6.2.5 Riesgos operativos basados en Eventos Externos

Para consideración de los riesgos operativos en eventos externos se enfatiza: las fallas en el suministro de energía, las catástrofes naturales, los disturbios civiles, los actos terroristas, el incumplimiento de contratos de terceros, el fraude externo, asalto, robo, la negligencia profesional de terceros, los cambios en las regulaciones, leyes, las disposiciones gubernamentales, la intrusión en los sistemas informáticos, la intrusión en instalaciones físicas.

2.6.2.6 Riesgos operativos basados en finanzas

Tabla 5. Análisis económico financiero

	2019	2020	2021	VAR.. 2020	VAR. 2021
<i>Activo corriente</i>	\$ 2.275.560,25	\$ 4.166.589,30	\$ 4.353.392,14	83,10%	4,48%
<i>Cuentas por cobrar</i>	\$ 1.437.581,86	\$ 1.791.849,08	\$ 2.743.497,74	24,64%	53,11%
Relacionadas	\$ 381.196,60	\$ 349.872,86	\$ 928.490,64	-8,22%	165,38%
No relacionadas	\$ 1.056.385,26	\$ 1.441.976,22	\$ 1.815.007,10	36,50%	25,87%
<i>Inventario</i>	\$ 32.080,56	\$ 194.062,47	\$ 251.957,85	504,92%	29,83%
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén	\$ 24.367,95	\$ 186.349,86	\$ 244.245,24	664,73%	31,07%
Inventario de suministros, herramientas, repuestos y materiales	\$ 7.712,61	\$ 7.712,61	\$ 7.712,61	0,00%	0,00%
<i>Activo fijo</i>	\$ 4.218.869,63	\$ 3.675.842,96	\$ 5.189.825,82	-12,87%	41,19%
<i>Activo fijo neto</i>	\$ 4.875.735,63	\$ 4.332.708,96	\$ 6.546.691,82	-11,14%	51,10%
<i>Activo total</i>	\$ 6.494.429,88	\$ 7.842.432,26	\$ 9.543.217,96	20,76%	21,69%
<i>Pasivo corriente</i>	\$ 1.934.437,48	\$ 3.224.987,23	\$ 3.651.083,51	66,71%	13,21%
<i>Cuentas y documentos por pagar</i>	\$ 2.081.755,48	\$ 2.571.839,40	\$ 3.177.265,54	23,54%	23,54%
<i>Pasivo total</i>	\$ 4.016.192,96	\$ 5.796.826,63	\$ 6.828.349,05	44,34%	17,79%
<i>Patrimonio</i>	\$ 2.478.236,92	\$ 2.045.605,63	\$ 2.714.868,91	-17,46%	32,72%
Total de ingresos	\$ 8.818.192,83	\$ 14.051.603,00	\$ 16.209.761,50	59,35%	15,36%
<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40	59,52%	15,30%
<i>Compras y costos operacionales</i>	\$ 7.609.566,08	\$ 12.486.070,20	\$ 13.707.949,40	64,08%	9,79%
<i>Gastos admin. y ventas</i>	\$ 1.108.272,88	\$ 205.752,31	\$ 1.761.840,26	-81,43%	756,29%
<i>Utilidad bruta</i>	\$ 1.188.476,62	\$ 1.548.319,10	\$ 2.473.835,00	30,28%	59,78%
<i>Utilidad operacional</i>	\$ 1.208.626,75	\$ 1.565.532,80	\$ 2.501.812,10	29,53%	59,81%
<i>Utilidad neta</i>	\$ 100.353,86	\$ 359.780,46	\$ 739.971,82	258,51%	105,67%

Fuente: Información contable de Agroganadera Espinosa Chiriboga S. A

Elaborado por: Murillo, A. (2022)

De acuerdo al análisis efectuado a los movimientos de las cuentas en el periodo 2019 hasta 2021 de acuerdo a información tomada desde los estados financieros entregados por la empresa a la Superintendencia de Compañías, se aprecia que para el periodo 2020 con los efectos del COVID, se mantiene un incremento sumamente considerable de los inventarios con 504.92% es decir, que de lo registrado en 2019 con \$32.080,56, el inventario pasa a 194.062,47 en el periodo 2020, registrando un riesgo altamente significativo de acumulación de inventario y por la misma razón un incremento en los costos de mantenimiento de este inventario. Adicionalmente de las pérdidas al tener insumos perecibles como son las flores, pasando posteriormente a registrar un crecimiento para 2021 con 251.957,85 que representa un 29%. Siendo el inventario de productos terminados y en proceso en más alarmante con un crecimiento de 664,73%.

El efecto sobre los activos corrientes para 2020 muestran un incremento del 83.6% debido a la complicada situación de la economía mundial que repercute en la recuperación de cartera, incrementándose las cuentas por cobrar a corto plazo con 24.64%.

De manera simultánea esta incidencia en el riesgo de endeudamiento y el apalancamiento sobre los pasivos que al momento muestran un crecimiento de los pasivos totales al 44.34% para el mismo periodo. Para el 2021, los índices de riesgo son mucho más complejos con el incremento de los costos administrativos con 756,29%.

Tabla 6. Cálculo de indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	2019	2020	2021
Liquidez corriente =	<i>Activo corriente</i>	\$ 2.275.560,25	\$ 4.166.589,30	\$ 4.353.392,14
	<i>Pasivo corriente</i>	\$ 1.934.437,48	\$ 3.224.987,23	\$ 3.651.083,51
Prueba ácida =	<i>Activo corriente – Inventario</i>	\$ 2.243.479,69	\$ 3.972.526,83	\$ 4.101.434,29
	<i>Pasivo corriente</i>	\$ 1.934.437,48	\$ 3.224.987,23	\$ 3.651.083,51
Endeudamiento del Activo =	<i>Pasivo total</i>	\$ 4.016.192,96	\$ 5.796.826,63	\$ 6.828.349,05
	<i>Activo total</i>	\$ 6.494.429,88	\$ 7.842.432,26	\$ 9.543.217,96
Endeudamiento patrimonial =	<i>Pasivo total</i>	\$ 4.016.192,96	\$ 5.796.826,63	\$ 6.828.349,05
	<i>Patrimonio</i>	\$ 2.478.236,92	\$ 2.045.605,63	\$ 2.714.868,91
Endeudamiento del activo fijo =	<i>Patrimonio</i>	\$ 2.478.236,92	\$ 2.045.605,63	\$ 2.714.868,91
	<i>Activo fijo neto</i>	\$ 4.875.735,63	\$ 4.332.708,96	\$ 6.546.691,82
Apalancamiento =	<i>Activo total</i>	\$ 6.494.429,88	\$ 7.842.432,26	\$ 9.543.217,96
	<i>Patrimonio</i>	\$ 2.478.236,92	\$ 2.045.605,63	\$ 2.714.868,91
Rotación de cartera =	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
	<i>Cuentas por cobrar</i>	\$ 1.437.581,86	\$ 1.791.849,08	\$ 2.743.497,74
Rotación del activo fijo =	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
	<i>Activo fijo</i>	\$ 4.218.869,63	\$ 3.675.842,96	\$ 5.189.825,82
Rotación de ventas =	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
	<i>Activo total</i>	\$ 6.494.429,88	\$ 7.842.432,26	\$ 9.543.217,96
Periodo medio de cobranza =	<i>Cuentas por cobrar * 365</i>	\$524.717.378,90	\$ 654.024.914,20	\$1.001.376.675,10
	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
Periodo medio de pago =	<i>Cuentas y documentos por pagar * 365</i>	\$759.840.750,20	\$ 938.721.381,00	\$1.159.701.922,10
	<i>Compras</i>	\$ 7.609.566,08	\$ 12.486.070,20	\$ 13.707.949,40
	<i>Gastos admin. y ventas</i>	\$ 1.108.272,88	\$ 205.752,31	\$ 1.761.840,26
Impacto de los gastos admin. y ventas =	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
	<i>Utilidad neta</i>	\$ 100.353,86	\$ 359.780,46	\$ 739.971,82
Rentabilidad neta del activo =	<i>Total activo</i>	\$ 6.494.429,88	\$ 7.842.432,26	\$ 9.543.217,96
	<i>Utilidad neta</i>	\$ 100.353,86	\$ 359.780,46	\$ 739.971,82
Margen bruto =	<i>Utilidad bruta</i>	\$ 1.188.476,62	\$ 1.548.319,10	\$ 2.473.835,00
	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
Margen operacional =	<i>Utilidad operacional</i>	\$ 1.208.626,75	\$ 1.565.532,80	\$ 2.501.812,10
	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
Rentabilidad Neta de ventas =	<i>Utilidad neta</i>	\$ 100.353,86	\$ 359.780,46	\$ 739.971,82
	<i>Ventas</i>	\$ 8.798.042,70	\$ 14.034.389,30	\$ 16.181.784,40
Rentabilidad neta del patrimonio =	<i>Utilidad neta</i>	\$ 100.353,86	\$ 359.780,46	\$ 739.971,82
	<i>Patrimonio</i>	\$ 2.478.236,92	\$ 2.045.605,63	\$ 2.714.868,91

Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

Tabla 7. Indicadores

INDICADOR	2019	2020	2021	PROMEDIO
<i>Liquidez corriente</i>	1,18	1,29	1,19	1,22
<i>Prueba ácida</i>	1,16	1,23	1,12	1,17
<i>Endeudamiento del Activo</i>	0,62	0,74	0,72	0,69
<i>Endeudamiento patrimonial</i>	1,62	2,83	2,52	2,32
<i>Endeudamiento del activo fijo</i>	0,51	0,47	0,41	0,47
<i>Apalancamiento</i>	2,62	3,83	3,52	3,32
<i>Rotación de cartera</i>	6,12	7,83	5,90	6,62
<i>Rotación del activo fijo</i>	2,09	3,82	3,12	3,01
<i>Rotación de ventas</i>	1,35	1,79	1,70	1,61
<i>Periodo medio de cobranza</i>	59,64	46,60	61,88	56,04
<i>Periodo medio de pago</i>	99,85	75,18	84,60	86,55
<i>Impacto de los gastos admin. y vent</i>	0,13	0,01	0,11	0,08
<i>Rentabilidad neta del activo</i>	0,02	0,05	0,08	0,05
<i>Margen bruto</i>	0,14	0,11	0,15	0,13
<i>Margen operacional</i>	0,14	0,11	0,15	0,13
<i>Rentabilidad Neta de ventas</i>	0,01	0,03	0,05	0,03
<i>Rentabilidad neta del patrimonio</i>	0,04	0,18	0,27	0,16

Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

Para establecer el nivel de riesgo operativo en la gestión financiera de la empresa se ha marcado el mapa de calor con los puntos marcados con rojo como las zonas de complejidad para la toma de decisiones financieras; así: la zona de más alto riesgo es la capacidad de endeudamiento de la empresa tanto en activo como en patrimonio; en el 2020 indica que, por cada dólar en activos totales, la empresa tiene 0.74 centavos de dólar en pasivos.

De la misma forma en cuanto al patrimonio que por cada dólar en el Patrimonio, se mantiene 2.83 dólares en pasivos, lo que a su vez permite identificar el nivel de apalancamiento que se mantiene. En cuanto a la rotación de la cartera en el 2021 está rotación es menor; toda vez, que a mayor cantidad de veces que rota la cuenta implica que está se ha manteniendo con movimiento en la generación de ventas, cayendo a 5.90 veces las cuentas por cobrar se transforman en liquidez, lo que implica que la cartera se demora alrededor de 61.88 días para que se recupere.

Tabla 8. Resumen global de indicadores de la empresa

NOMBRE	AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.					
DESCRIPCIÓN RAMA	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.					
RAMA	A					
RAMA 6 DÍGITOS	A0119.03					
SUBRAMA 2 DÍGITOS	A01					
						EST.
AÑO	2017	2018	2019	2020	PROM	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,52	1,27	1,18	1,29	1,31	1,12
PRUEBA ÁCIDA	1,50	1,26	1,16	1,23	1,29	1,06
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,61	0,59	0,62	0,74	0,64	0,75
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,54	1,46	1,62	2,83	1,86	2,87
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,45	0,48	0,48	0,56	0,49	0,57
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0,55	0,52	0,52	0,44	0,51	0,43
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,04	0,98	0,91	0,76	0,92	0,70
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL CORRIENTE	0,47	0,49	0,47	1,04	0,62	1,04
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL NO CORRIENTE	0,02	0,03	0,03	0,10	0,04	0,10
COBERTURA DE INTERESES	31,30	44,24	45,41	32,05	38,25	39,11
APALANCAMIENTO	2,54	2,46	2,62	3,83	2,86	3,87
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,46	2,40	2,57	3,70	2,78	3,76
APALANCAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO	0,49	0,52	0,50	1,14	0,66	1,15
FORTALEZA PATRIMONIAL	0,14	0,14	0,14	0,17	0,15	0,17
ROTACIÓN DE CARTERA	4,26	5,00	6,93	8,78	6,24	10,11
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	3,11	3,25	3,24	5,22	3,70	5,28
ROTACIÓN DE VENTAS	1,18	1,35	1,35	1,79	1,42	1,88
PERIODO MEDIO DE COBRANZA CORTO PLAZO	85,72	72,94	52,69	41,59	63,24	25,07
PERIODO MEDIO DE PAGO CORTO PLAZO	249,19	217,78	196,16	108,84	192,99	82,33
IMPACTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0,12	0,14	0,11	0,07	0,11	0,06
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0,03	0,02	0,00	0,02	0,02	0,01
MARGEN BRUTO	0,77	0,75	0,75	0,50	0,70	0,49
MARGEN OPERACIONAL	0,65	0,61	0,65	0,43	0,58	0,43
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	0,03	0,01	0,00	0,01	0,01	-0,00
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	1,94	2,01	2,30	2,95	2,30	3,13
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,09	0,05	0,01	0,09	0,06	0,05
UTILIDAD OPERACIONAL/TOTAL DE ACTIVOS	0,76	0,82	0,88	0,77	0,81	0,83
ROE	0,09	0,05	0,01	0,09	0,06	0,05
ROA	0,03	0,02	0,00	0,02	0,02	0,01

Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

De la información remitida a la Superintendencia de Compañías por parte de la empresa, se establece como zonas de calor el endeudamiento, el apalancamiento y la rotación de cuentas, ya sea en endeudamiento sobre el activo y el patrimonio y un elemento a tomar en consideración es el endeudamiento a corto plazo, que por su naturaleza genera un costo más elevado de financiamiento. En una línea comparativa con el comportamiento del sector florícola en su conjunto se puede apreciar:

Tabla 9. Análisis comparativo

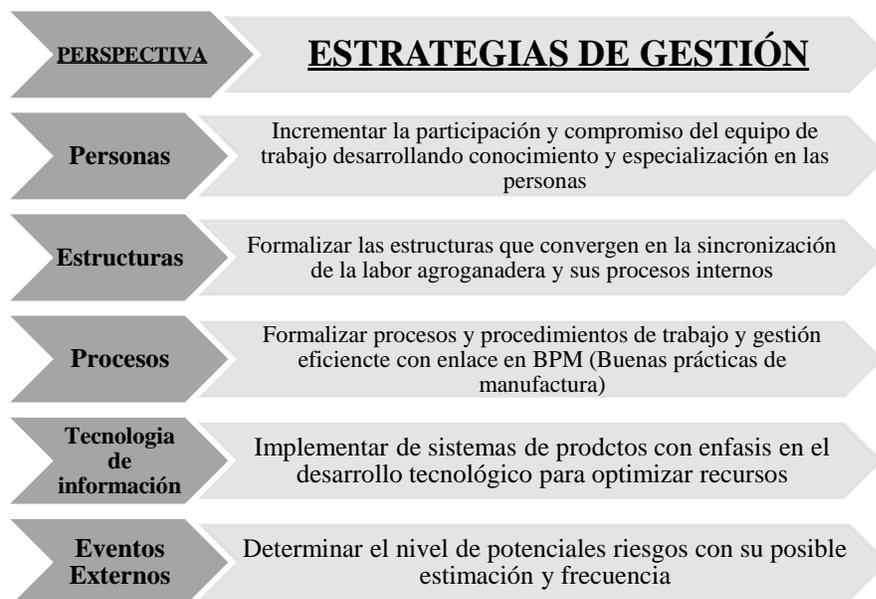
SUBRAMA	A01					EST,
AÑO	2017	2018	2019	2020	PROMEDIO	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,25	1,26	1,21	1,24	1,24	1,22
PRUEBA ÁCIDA	1,08	1,09	1,03	1,06	1,06	1,04
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,68	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,88	1,93	1,94	1,86	1,90	1,89
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,92	0,90	0,88	0,86	0,89	0,84
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0,64	0,62	0,61	0,60	0,62	0,59
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,88	0,90	0,89	0,91	0,89	0,91
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL CORRIENTE	0,63	0,67	0,64	0,67	0,65	0,67
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL NO CORRIENTE	1,18	1,24	1,24	1,20	1,22	1,23
COBERTURA DE INTERESES	24,13	24,54	21,12	22,92	23,18	21,42
APALANCAMIENTO	1,89	1,97	1,97	1,91	1,93	1,95
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,12	2,21	2,19	2,11	2,16	2,14
APALANCAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO	1,26	1,29	1,29	1,30	1,28	1,31
FORTALEZA PATRIMONIAL	0,18	0,17	0,17	0,15	0,17	0,14
ROTACIÓN DE CARTERA	6,00	5,85	5,90	5,23	5,75	5,18
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	2,23	2,07	1,91	1,71	1,98	1,56
ROTACIÓN DE VENTAS	0,98	0,89	0,85	0,78	0,88	0,72
PERIODO MEDIO DE COBRANZA CORTO PLAZO	55,34	57,62	56,44	63,15	58,14	63,70
PERIODO MEDIO DE PAGO CORTO PLAZO	134,80	148,82	153,01	161,76	149,60	170,87
IMPACTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0,24	0,24	0,24	0,25	0,24	0,25
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
MARGEN BRUTO	0,80	0,78	0,79	0,79	0,79	0,78
MARGEN OPERACIONAL	0,24	0,21	0,22	0,23	0,22	0,22
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	0,36	0,37	0,31	0,30	0,33	0,28
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,06	0,05	0,04	0,04	0,05	0,03
UTILIDAD OPERACIONAL/TOTAL DE ACTIVOS	0,11	0,10	0,10	0,09	0,10	0,08
ROE	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02
ROA	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

De manera similar a lo experimentado por la empresa el sector muestra un fenómeno aún más visible como es el periodo medio de cobro, así como el pago; ya que, como se parecía para recuperar cartera el sector se toma alrededor de 63.15 días y realiza pagos dentro de los 161.76 días, es decir, el financiamiento lo hace a corto plazo a través del capital de trabajo y capital de proveedores, lo que a la postre puede generar un menor costo financiero.

Elaborar los manuales de procesos, procedimientos y políticas que formalicen los procesos, y permitan desarrollar planes de contingencia que garanticen la continuidad del negocio, asegurando la capacidad operativa continua, que reduzcan las pérdidas en los procesos operativos.

Figura 9. Formulación de ejes estratégicos para la gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

Sobre la base de los cinco ejes de gestión, la imprescindible alianza de los cuatro eslabones hacer posible una nueva generación de estrategias que se enfocan en desarrollar niveles de compromiso en los actores para potencializar sus habilidades y destrezas en la realización de sus actividades armonizando las labores especializadas en gestión administrativa y financiera con las labores netamente operativas que son las que generan valor a la empresa.

Dadas las condiciones propias de la actividad agroganadera, se manejan estructuras híbridas con la presencia de estructuras lineales o jerárquicas que permiten mantener el control y alcanzar resultados, así como estructuras planas por procesos definidos en la producción, las mismas que han debido aprender a convivir. Los procesos, si bien en su mayor parte son formales, existen muchos que se manejan de manera informal, por la costumbre arraigada en los colaboradores, los mismos que se deben amalgamar a la nueva forma de hacer las cosas con procesos y procedimientos formales, documentados y probados. Finalmente, la tecnología debe constituirse en un aliado fundamental para la mejora de procesos, optimización de recursos y aprovechamiento de la información para el procesamiento y análisis que permitan tomar decisiones a tiempo.

Tabla 10. Acciones estratégicas

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	PROCESO	ACCIONES ESTRATÉGICA S
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación y compromiso del equipo de trabajo desarrollando conocimiento y especialización en las personas. 	1) Incrementar el índice de participación del personal en la toma de decisiones y compromiso por alcanzar resultados con metas y cumplimiento de indicadores.	Gestión administrativa y talento humano	✓ Involucramiento del personal en toma de decisiones y fijación de metas.
ESTRUCTURAS	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar las estructuras que convergen en la sincronización de la labor agroganadera y sus procesos internos. 	2) Alcanzar el 100% de estructuras internas formales y adaptables a la nueva modalidad de gestión por procesos.	Gestión de Dirección	✓ Formulación de un nuevo organigrama por procesos.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar procesos y procedimientos de trabajo y gestión eficiente con enlace en BPM (Buenas prácticas de manufactura. 	3) Documentar, formalizar y socializar los procesos internos para alcanzar resultados.	Gestión de campo Gestión de poscosecha.	✓ Documentación y formalización de procesos agregadores de valor y de gestión.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> Implementar de sistemas de producción con énfasis en el desarrollo tecnológico para optimizar recursos. 	4) Nivel de adaptación de los procesos productivos a sistemas tecnológicos que permitan el control y mejora de procesos con información en tiempo real.	Gestión de almacenamiento Gestión de comercialización.	✓ Adquisición de sistemas tecnológicos para la mejora de procesos productivos.
EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de potenciales riesgos con su posible estimación y frecuencia 	5) Realizar un taller preliminar de levantamiento de riesgos en eventos externos.	Gestión de Dirección	✓ Establecimiento de impactos y mitigación en procedimientos afectados.

Fuente: *Elaboración propia, Murillo, A. (2022)*

Tabla 11. Indicadores de gestión

OBJETIVO	PARÁMETROS	INDICADORES
Incrementar la participación y compromiso del equipo de trabajo desarrollando y especialización en las personas	<i>Nombre:</i>	% de participación del personal en la toma de decisiones
	<i>Formula de indicador:</i>	# de empleados participantes en la toma de decisiones / No. De trabajadores
	<i>Explicación del indicador:</i>	Mide la participación del personal en las decisiones y compromisos de la agroganadera
	<i>Meta:</i>	50%
	<i>Fuente</i>	Talento humano
	<i>Periodicidad</i>	Trimestral
Formalizar las estructuras que convergen en la sincronización de la labor agroganadera y sus procesos internos	<i>Nombre:</i>	Nivel de avance de formalización de estructuras organizacionales
	<i>Formula de indicador:</i>	# de documentos organizacionales implementados / Total de documentos organizacionales planificados
	<i>Explicación del indicador:</i>	Mide la cantidad de documentos organizacionales formalizados e implementados
	<i>Meta:</i>	100%
	<i>Fuente</i>	Gerencia administrativa
	<i>Periodicidad</i>	Trimestral
Formalizar procesos y procedimientos de trabajo y gestión eficiente con enlace en BPM (Buenas prácticas de manufactura)	<i>Nombre:</i>	% de Procesos documentados y formalizados
	<i>Formula de indicador:</i>	No. de procesos formales / No. de procesos internos
	<i>Explicación del indicador:</i>	Mide la cantidad de procesos internos debidamente formalizados
	<i>Meta:</i>	100%
	<i>Fuente</i>	Gerencia general y talento humano
	<i>Periodicidad</i>	Trimestral
Implementar de sistemas de producción con énfasis en el desarrollo tecnológico para optimizar recursos	<i>Nombre:</i>	% de procesos automatizados
	<i>Formula de indicador:</i>	# de procesos sujetos a automatización / procesos internos programados para automatizar
	<i>Explicación del indicador:</i>	Mide la cantidad de procesos internos que pueden ser optimizados con sistemas informáticos para medir su eficiencia
	<i>Meta:</i>	100%
	<i>Fuente</i>	Gerencia general
	<i>Periodicidad</i>	Trimestral
Determinar el nivel de potenciales riesgos con su posible estimación y frecuencia	<i>Nombre:</i>	Nivel de potenciales riesgos
	<i>Formula de indicador:</i>	# estimaciones de ocurrencia / daño o pérdida de activos
	<i>Explicación del indicador:</i>	Estima el nivel de potenciales riesgos en las interrupciones de las funciones de la empresa agroganadera
	<i>Meta:</i>	50%
	<i>Fuente</i>	Gerencia general
	<i>Periodicidad</i>	Semestral

Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

2.6.3 Explicación de la propuesta

El modelo de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. tiene como objetivo proveer a la gerencia empresarial de un conjunto de herramientas de control financiero que garanticen precautelarse de manera eficiente y efectiva de los recursos económicos de la institución, siendo por otra parte este modelo un elemento a través del cual sea posible determinar con antelación los riesgos potenciales que pueden afectar la estructura y funcionamiento financiero de la institución.

Es importante por otra parte destacar la importancia para la empresa de la capacitación sistemática del personal financiero de forma tal que posean las destrezas y habilidades profesionales y técnicas necesarias para desarrollar acciones efectivas y eficientes de recuperación de cartera a través de las cuales se logre el saneamiento financiero de la institución y por ende la posibilidad real de diversificar e incrementar de forma sistemática los productos ofertados por la misma, y de igual forma brindar un servicio de calidad a los clientes.

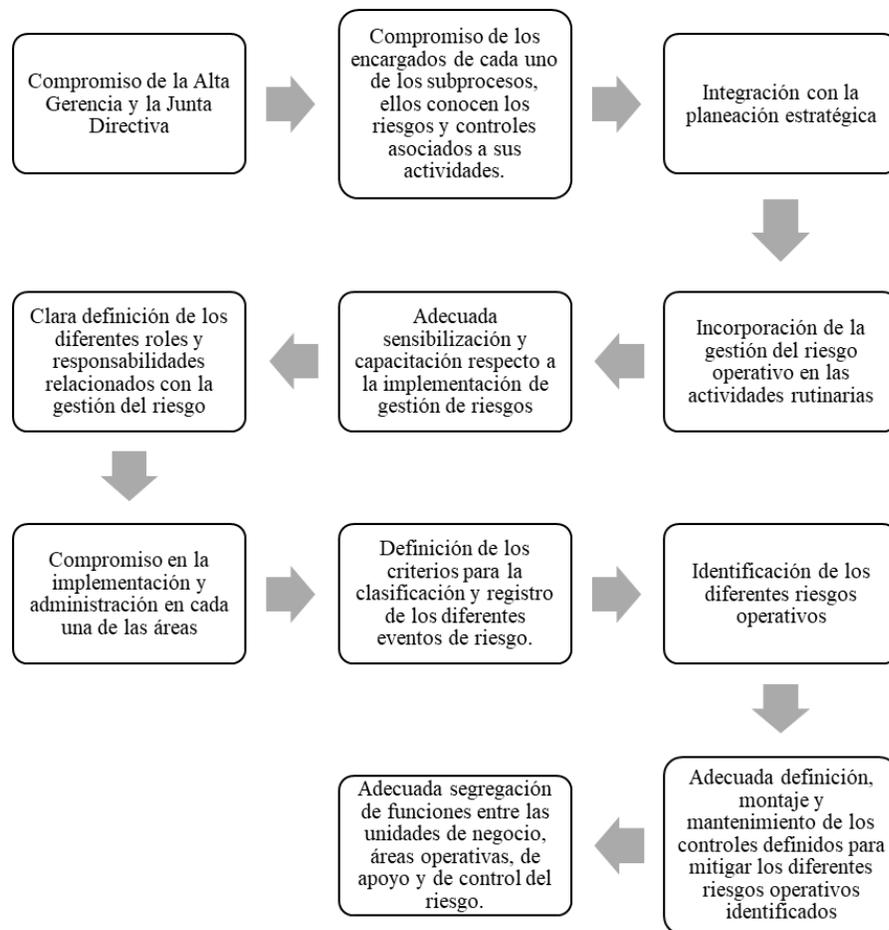
El modelo de gestión de riesgo operativo por otra parte establece un conjunto de pautas y estrategias estandarizadas en el manejo financiero de la institución a ser contempladas como guía actualizada y plenamente contrastado con las necesidades reales de la institución, que garantizan la aplicación de estrategias eficientes y efectivas en el seguimiento y control de los montos de la cartera de crédito vencido, materialización de controles de los documentos o cuentas por cobrar dados de baja, desarrollo de políticas para la depuración de saldos existentes de los clientes, cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad, cruces entre lo facturado, cobrado y pendiente por cobrar, situación que revela descontrol financiero empresarial y capacitación sistemática del personal financiero de la institución.

Debe tomarse en cuenta que la persistencia en la utilización de metodologías de recuperación de cartera tradicionales, en las que no se utilizan los avances tecnológicos, que podrían agilizar y simplificar dicha actividad, de forma tal que se

logre una recuperación de cartera efectiva eficiente y expedita, se revela como uno de los principales riesgos que afectan las finanzas empresariales, de ahí la importancia de socializar el modelo de gestión de riesgo operativo entre todo el personal financiero, administrativo y la gerencia empresarial como alternativa viable para lograr una recuperación financiera efectiva.

2.6.4 Premisas para su implementación.

Figura 10 Factores claves de éxito del modelo de gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia, Murillo, A. (2022)

Entre las premisas a ser tomadas en cuenta en la materialización del modelo de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A., se perfila en primer lugar la determinación efectiva de los riesgos financieros que afectan a la institución, estableciéndose que los mismos se enfocan en la insuficiente capacidad del personal financiero para recuperar la cartera vencida, desarrollo de políticas para la depuración de saldos existentes, cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad y cruces entre lo facturado, cobrado y pendiente por cobrar.

De igual forma se hace imprescindible que se establezcan con exactitud los recursos reales y actualizados con los que cuenta la empresa de forma tal que se puedan proponer estrategias de regulación y control de los recursos financieros existentes, así como también de capacitación del personal financiero acordes a las posibilidades económicas reales de la institución, situación que redundará positivamente en la materialización de las estrategias financieras propuestas en el modelo de gestión de riesgo operativo.

La materialización de las estrategias financieras de regulación y control, así como de recuperación en el caso de que los riesgos financieros detectados incidan negativamente en los procesos empresariales, se llevan a cabo de forma sistemática con el objetivo de permitir la adaptación del personal financiero a los mismos y de esta forma garantizar la adquisición sistemática de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas-profesionales en el personal financiero de la institución.

Un elemento imprescindible en la correcta materialización del modelo de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A., está dado por la necesidad de capacitaciones sistemáticas del personal financiero de la institución en la aplicación de las estrategias de manejo financiero propuestas en el modelo de riesgo operativo, de forma tal que se apliquen modelos de gestión financiero actualizadas acordes con las necesidades de la institución, enfatizando en el uso de las nuevas tecnologías que permiten agilizar los procesos financieros y al mismo tiempo garantizar un control efectivo de los mismos, por último es importante señalar la

importancia de la socialización del modelo de gestión operativa entre el personal financiero, administrativo y gerencial de la empresa como premisa clave para lograr el pleno funcionamiento del modelo propuesto.

2.7. Conclusiones Capítulo II

- La gestión en el área contable, financiera y tributaria facilita programar el cumplimiento de actividades de acuerdo al tiempo estipulado, evitando así problemas de ejecución en el tiempo y el costo estimado que representa como recursos económicos, a fin de lograr máxima rentabilidad en sus operaciones acorde al análisis del impacto generado de los riesgos que beneficiara de manera directa a la empresa florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga.
- Se planea el modelo gestión operativa con metodologías, lineamientos y procedimientos para la Florícola con el fin de ayudar a minimizar los riesgos con la aplicación de una matriz de acciones estratégicas para identificar los riesgos relevantes y controlarlos a tiempo y dar solución a incertidumbres que posea la Florícola, convirtiendo la mitigación en una oportunidad de crecimiento progresivo.
- Después de identificar, analizar y establecer los riesgos operativos más significativos, estos pueden ser medidos y controlados, a través de políticas y metodologías corporativas a mediano plazo. Para ello, es importante tener en cuenta el compromiso y el involucramiento de sus partes como la estructura, los procesos, tecnología de información, y principalmente las personas y los eventos externos en la Florícola, que servirá de ayuda para los órganos de control, en las nociones de los planes de continuidad, para su divulgación y la capacidad de gestión de los directivos.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1.Evaluación de expertos

Para la evaluación de los expertos se utilizó como método empírico el criterio de expertos y se consideró un profesional con amplia experiencia en el área de análisis financiero que a partir de sus valoraciones y sugerencias se pueda crear una base teórica que afiance la propuesta de esta investigación, para la aplicación y validación de la propuesta se proporcionó el formato con los criterios de para cada elemento, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación con éxito.

Título: MBA. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.	Cédula de Identidad:	Cargo: Contadora Constructora “Espíndola Arquitectos”
JOHANA GABRIELA HEREDIA REYES  Firmado digitalmente por JOHANA GABRIELA HEREDIA REYES Fecha: 2022.10.25 08:36:34 -05'00'	0502529043	Certificado SENESCYT: 1020-2022-2437703 1010-13-1192415
JHOANA GABRIELA HEREDIA REYES	Contacto: 0958754028	Email: johita_ghr@hotmail.com

Los validadores afirman que la propuesta es atractiva y viable debido a que sus objetivos son de actualidad y de fácil puesta en práctica teniendo el sello distintivo de ser originales e inéditos y al mismo tiempo están planteados con una transparencia y claridad que facilitan en gran medida su comprensión.

Criterios de Evaluación

DESIGNACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Informe de Investigación	Presenta de manera Clara concisa y adecuada.	Presenta de manera Clara, tácita y adecuada, pero requiere de modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura	No corresponde a los lineamientos institucionales. y requerimientos técnicos.
CATEGORÍA DE VALORACIÓN			Calificación Validador	Criterio
El título de la investigación está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.			4	Excelente
Los objetivos planteados del de la investigación son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.			4	Excelente
Los análisis propuestos se justifican porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.			4	Excelente
La fundamentación y estructura de los análisis de la investigación son oportunos y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.			4	Excelente
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.			4	Excelente
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido			4	Excelente
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a apoyar el desarrollo empresarial a nivel interno?			3	Muy buena
TOTAL			27	
PROMEDIO			97.98%	

En reconocimiento a la experiencia, prestigio y sapiencia de los validadores, los mismos fueron asignados por parte del autor de la tesis para valorar de forma crítica y científica la investigación realizada. Los resultados derivados de la etapa valorativa han sido organizados de forma cuantitativa en una tabla y luego se procede a interpretar los resultados con lo que se podrá mejorar la propuesta.

Título: Mag. En Gestión de Empresas, Doctora en Contabilidad y Auditoría	Cédula de Identidad: 0502366354	Cargo: Docente Investigador Escuela Politécnica del Ejercito Certificado SENESCYT: 1004-12-745233 1010-06-715564
		
MARTHA CECILIA HIDALGO ARIAS	Contacto: 0984533081	Email: mchidalgo@espe.edu.ec

Criterios de Evaluación

DESIGNACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Informe de Investigación	Presenta de manera Clara y concisa y adecuada.	Presenta de manera Clara, tácita y adecuada, pero requiere de modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura	No corresponde a los lineamientos institucionales. y requerimientos técnicos.
CATEGORÍA DE VALORACIÓN			Calificación Validador	Criterio
El título de la investigación está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.			4	Excelente
Los objetivos planteados del de la investigación son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.			4	Excelente
Los análisis propuestos se justifican porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.			3	Muy Buena
La fundamentación y estructura de los análisis de la investigación son oportunos y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.			4	Excelente
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.			4	Excelente
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido			3	Muy Buena
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a apoyar el desarrollo empresarial a nivel interno?			4	Excelente
TOTAL			26	
PROMEDIO			95,87	

Durante el proceso de evaluaciones de validez de los expertos, se pudo obtener opiniones fundamentadas por parte de profesionales y concedores del modelo propuesto que validan su posición con el enfoque completo de las áreas, a pesar de no existir concordancias notorias, se pudo determinar que se ofrece soluciones operativas a los procesos internos de la empresa florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Tabla 12. Validación de expertos

Parámetros	MS %	S %	PS %	NS %	TOTAL %
Actualidad	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Factibilidad práctica	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Originalidad	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Objetivos con claridad	0,0	66,7	33,3	0,0	100,0
Eficiencia	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Dinamismo, Creatividad y Flexibilidad	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Desarrollo de habilidades lectoras	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Novedad	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Realizabilidad	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
Fácil comprensión	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, Ficha de validación de expertos. Murillo, A. (2022)

3.2. Evaluación de usuarios

A este respecto, se procedió a contactar a 6 colaboradores incluidos jefes departamentales de la florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A. que han trabajado con el modelo control interno, a fin de conocer sus opiniones con relación a su aplicación en cuanto a las debilidades, beneficios de la gestión de riesgo operativo.

En base a la fórmula de aplicación con r como numero de ítems de la escala o muestra, se determina la validez y confiabilidad del instrumento aplicado y la técnica

utilizada para determinar las principales complicaciones en el desarrollo de la investigación.

$$r = \frac{N(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}}$$

Los resultados obtenidos fueron por vía mail como medio de comunicación, de forma directa sobre la afectación dentro de la empresa florícola arrojando los siguientes resultados:

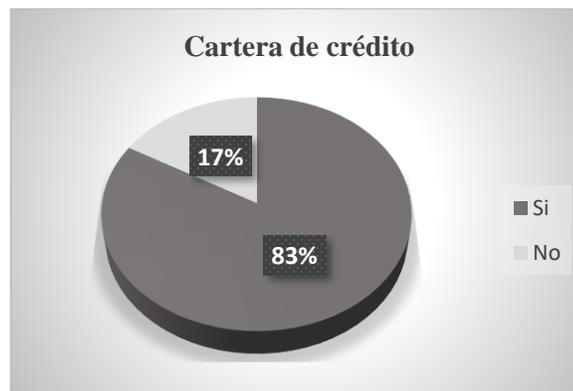
Sujetos	I	II	III	A	B	AB	A²	B²
(1) Gerente	4	5	5	9	5	45	81	25
(2) Jefe de ventas	5	4	5	10	4	40	100	16
(3) Jefe Financiero	4	4	5	9	4	36	81	16
(4) Contabilidad	3	5	3	6	5	30	36	25
(5) Compras	2	2	2	4	2	8	16	4
(6) Facturación	4	3	3	7	3	21	49	9
	Σ	45	23	180	363	95		

En base a criterios de 6 técnicos considerado como peritos y consejeros con criterio en la gestión de riesgo operativo donde se obtiene una aproximación con el cálculo básico de validez y confiabilidad del estadístico de Spearman-Brown con el primer ítem de análisis I (Criterios), el segundo correspondiente a II (Valoración), y el tercero referente a III (Estrategia de Riesgo) con una determinante de $n(\sum AB)$ como resultado de 1080 y una sumatoria de ítems con su respectivo producto $(\sum A)(\sum B)$ con 1035 de cálculo estimado que arroja un resultado de producto total de 6273 en las respectivas sumatorias. El Índice de correlación de Pearson proyecta la derivación de (r): 0.57, y por otro lado el grado de Corrección según el paramétrico de Spearman-Brown presenta un resultado de (R): 0.7246, esto refleja que entre más cerca de 1.00 está R, más alto es el grado de confiabilidad de la información y criterios entre los ítems de consideración que refleja una aproximación válida.

3.3. Evaluación de resultados

Para la evaluación de resultados, se procedió a analizar cada una de las respuestas del instrumento (encuesta) aplicado a los colaboradores de la florícola, con la finalidad de determinar si existen procesos establecidos de recuperación de cartera, su evaluación y eficacia ante la situación económica actual de la empresa. A continuación, se presentan los gráficos de cada pregunta.

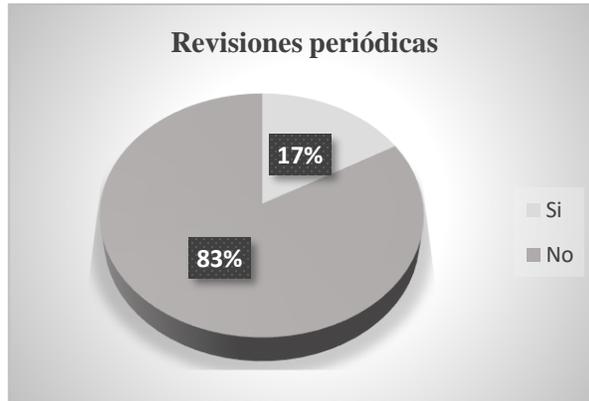
Figura 11. ¿Existe una amplia cartera de crédito en la florícola?



Fuente: Datos de la investigación, Murillo, A. (2022)

El 83% del total creen que actualmente sí existe una amplia cartera de crédito vencida en la Florícola, y el 17% del total cree que actualmente no existe una amplia cartera de crédito vencida en la Florícola. El incremento de la cartera vencida afecta la estructura y funcionamiento de la empresa, dado que deben desviarse recursos económicos, materiales y humanos destinados inicialmente a incrementar y fortalecer los productos ofertados por la empresa a labores de recuperación de cartera que no aportan beneficios y limitan el circulante empresarial dada la necesidad de incremento de las provisiones que respalden el circulante invertido.

Figura 12. ¿Se realiza revisiones periódicas a la cartera de crédito?



Fuente: Datos de la investigación, Murillo, A. (2022)

El 83% del total plantean que no se realizan de forma periódica revisiones de la cartera de crédito, y el 17% del total plantean que sí se realizan de forma periódica revisiones de la cartera de crédito. Al no verificarse un seguimiento y control de los montos de la cartera de crédito vencido la empresa no posee la capacidad de determinar con exactitud la cuantía de circulante que posee, información crítica para proyectar estrategias y políticas de desarrollo económico a partir de un incremento sistemático de los productos ofertados por la empresa.

Figura 13. ¿Se lleva controles de las cuentas o documentos por cobrar?



Fuente: Datos de la investigación, Murillo, A. (2022)

El 67% plantean que no se llevan a cabo controles de los documentos o cuentas por cobrar dados de baja, y el 33% plantean que sí se llevan a cabo controles de los documentos o cuentas por cobrar dados de baja. De la información anterior se desprende que la mayoría de los recuperadores de cartera, plantean que no se llevan a cabo controles de los documentos o cuentas por cobrar dados de baja, de ahí que la empresa no pueda acceder a una información real y actualizada de los recursos financieros que posee, por lo tanto, no existen posibilidades de desarrollar estrategias de crecimiento económico empresarial a partir de la diversificación de los productos ofertados.

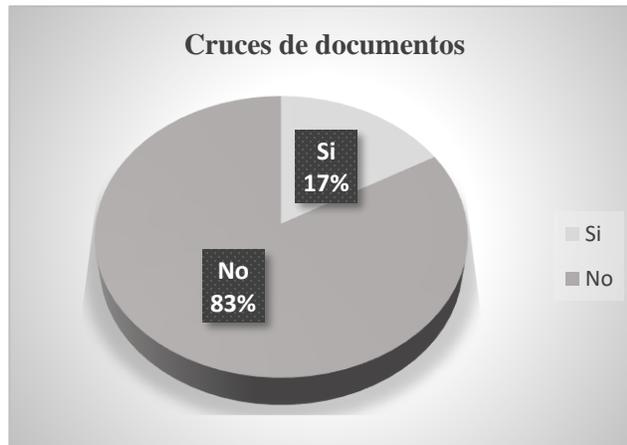
Figura 14. *¿Existen políticas para la depuración de saldos de los clientes?*



Fuente: *Datos de la investigación, Murillo, A. (2022)*

El 100% del total plantean que no existe una política para la depuración de saldos existentes de los clientes. De la información anterior se desprende que la totalidad de los recuperadores de cartera, plantean que actualmente la empresa no posee políticas para la depuración de saldos existentes de los clientes, lo cual dificulta la labor de los asesores de la empresa, tal situación denota la desactualización de las herramientas de supervisión y control financiero utilizadas, situación que de persistir podría dar al traste con la quiebra financiera.

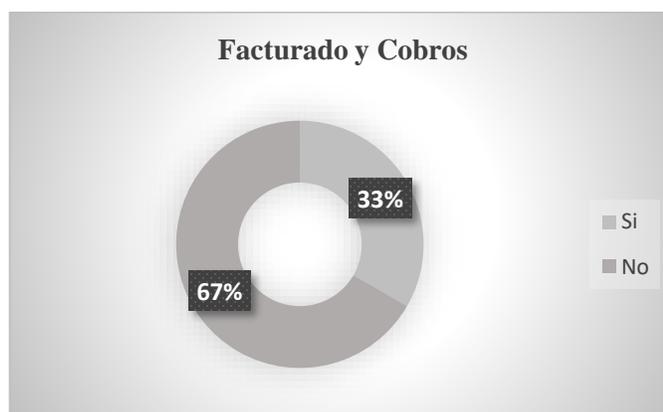
Figura 15. ¿Se realiza cuadro mensual entre el módulo Cuentas por Cobrar y Contabilidad?



Fuente: Datos de la investigación. Murillo, A. (2022)

El 83% plantean que no se realiza un cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con Contabilidad, y el 17% plantean que sí se realiza un cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con Contabilidad. De la información anterior se desprende que no se realiza un cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad, situación que se traduce en descontrol financiero al no poderse verificar con exactitud la efectividad y validez del ejercicio financiero periódico, a partir del cual se proyectan las políticas financieras de la empresa.

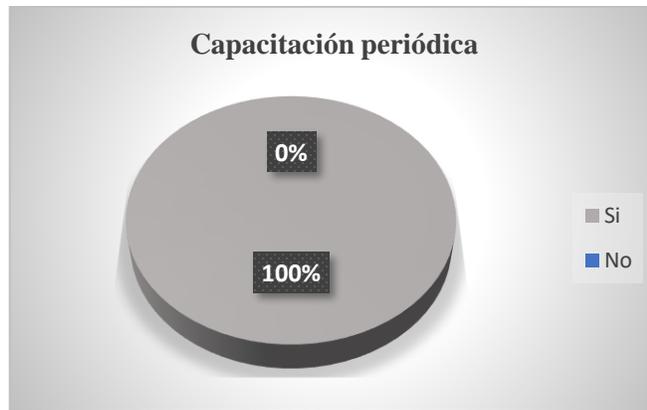
Figura 16. ¿Se realizan cruces entre lo facturado, cobrado y por cobrar?



Fuente: Datos de la investigación, Murillo, A. (2022)

El 67% plantean que no se realizan cruces entre lo facturado, cobrado y pendiente por cobrar, y el 33% plantean que sí se realizan cruces entre lo facturado, cobrado y pendiente por cobrar. Los recuperadores de cartera, plantean que no se realizan cruces entre lo facturado, cobrado y pendiente por cobrar, situación que revela descontrol financiero empresarial, de forma tal que la empresa se revea como susceptible a manejos inadecuados de los recursos financieros que ponen en riesgo la existencia de la institución.

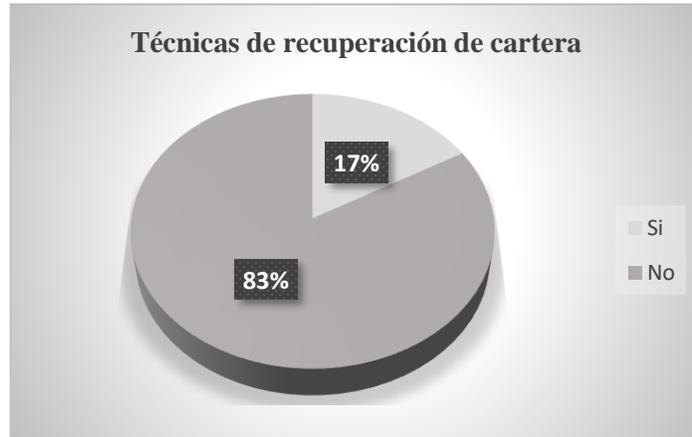
Figura 17. *¿Encuentra usted necesario la capacitación periódica sobre técnicas de recuperación de cartera?*



Fuente: Datos de investigación. Murillo, A. (2022)

El 100% del total plantean que el personal del área de Crédito y Cobranza de la Florícola, no posee las estrategias necesarias para lograr la recuperación de la cartera de crédito vencida. Actualmente el personal no posee las estrategias necesarias para lograr la recuperación de la cartera de crédito vencida, situación que se agrava como resultado de la insuficiente capacitación dada al personal del área de finanzas en el desarrollo de estrategias de recuperación de cartera, que garanticen un desempeño eficiente y efectivo del mismo en dicha labor.

Figura 18. *¿Conoce usted técnicas de recuperación de cartera de crédito?*



Fuente: *Datos de la investigación. Murillo, A. (2022)*

El 83% plantean que no conocen técnicas de recuperación de carteras de crédito vencida, y el 17% plantean que sí conocen técnicas de recuperación de carteras de crédito vencida. Verificando que no conocen técnicas de recuperación de carteras de crédito vencida, situación que denota la insuficiente capacitación del personal financiero empresarial en este sentido, lo cual afecta de manera directamente proporcional la capacidad de recuperación de cartera de forma expedita y con una utilización estratégica de los recursos económicos, materiales y humanos destinados a este fin.

3.4. Conclusiones capítulo III

- Las evaluaciones de los expertos y usuarios validan su posición utilizando criterios relevantes y una serie de opiniones argumentadas que están relacionadas con el problema tratado, que a su vez ofrece la fiabilidad que determina en la gestión de riesgo operativo, aunque no existen acuerdos unánimes. Esto permite un análisis más profundo por parte de la investigadora para contribuir al desarrollo de sus actividades de control interno.
- En el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas se logra obtener una efectiva cosmovisión asertiva sobre la información contable, procesos de análisis y situación actual de la Agroganadera Espinosa Chiriboga como de estudio obteniendo una correcta interpretación de la gestión de riesgo operativo, lo que hace posible inducir en el problema y así alcanzar los objetivos planteados en la investigación.
- En esta validación confluyen la eficiencia, la claridad y la originalidad, de la intención de considerar el riesgo como parte de las actividades de una organización que es responsable de llevar a cabo actividades, desarrollar planes de trabajo objetivos como parte integral de la propuesta para comprender las decisiones que los puede afectar en el futuro de sus posteriores acciones o inacciones a ser tratadas en la florícola.
- La evaluación de los usuarios en la florícola enfrenta una mayor competencia en un mercado donde la falta de visión de futuro de lo que quieren lograr puede ser una barrera para el éxito. Además de una fuerte competencia, el mercado está en constante cambio, las empresas deben tomar decisiones que les permitan adaptarse a estos cambios y así desarrollar su capacidad de ser competitivos en el mercado.

CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis de los referentes teóricos permitió evidenciar que los factores de riesgo operativo: personas, procesos, tecnologías de la información y eventos externos inciden en el impacto económico para la florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
- La empresa es sensible al riesgo basado en finanzas, factor fundamental que permite determinar los recursos existentes reales y actualizados como única alternativa para el desarrollo efectivo de estrategias de regulación, control y seguimiento en su proceso para materializar el modelo de gestión de riesgo operativo, el cual está subordinada a las necesidades financieras específicas de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
- Resulta evidente las deficiencias en la determinación efectiva de los riesgos financieros que afectan a la florícola, la falta de conocimiento profesional del personal financiero para recuperar la cartera vencida, y también, desarrollar políticas para la depuración de saldos existentes, cuadro mensual con contabilidad de las cuentas por cobrar y cruces entre lo facturado, cobrado y por cobrar, la situación se traduce en una gestión deficiente de los recursos económicos de la empresa.
- Con la intención de proveer a la gerencia de la florícola un conjunto de herramientas de control financiero que garanticen la efectiva y eficiente custodia de los recursos económicos, siendo por otra parte, este modelo de riesgo operativo, un elemento a través del cual, sea posible determinar con anticipación el riesgo potencial que puede afectar la estructura y funcionamiento financiero de la empresa.
- El modelo de gestión de riesgo operativo propuesto para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A., está dado por la necesidad de prever incertidumbres sistemáticas entre el personal financiero administrativo y gerencial en la aplicación de las estrategias de manejo económico como premisa clave para lograr el pleno funcionamiento actualizado de la empresa, enfatizando

los procesos financieros y al mismo tiempo garantice su efectivo control. Por ello, el modelo de gestión de riesgos propuesto considera los factores básicos señalados por los referentes teóricos, pero incorporando como elementos distintivos en la unidad de estudio, a la estructura y a finanzas, por cuanto el diagnóstico permitió determinar que son claves para gestionar los riesgos.

RECOMENDACIONES

- Actualizar sistemáticamente el modelo de gestión de riesgo operativo propuesto con el propósito de garantizar estrategias de regulación, control y seguimiento de los recursos financieros, el desarrollo de políticas para la depuración de saldos existentes para así reducir exponencialmente los riesgos operativos basados en finanzas que puedan impactar negativamente en la estructura y funcionamiento de la florícola.
- Aplicar de forma inmediata los lineamientos y estrategias contenidas en el modelo de gestión de riesgo operativo desarrollada en la investigación, de manera que sea posible determinar de forma efectiva los riesgos existentes, el desarrollo de la depuración de saldos existentes, el cuadro mensual de cuentas por cobrar con contabilidad y los cruces entre lo facturado, cobrado y por cobrar para evitar la situación que revela una falta de control minucioso.
- Establecer el conjunto de pautas y estrategias estandarizadas en el manejo financiero de la empresa para ser consideradas como una guía actualizada y totalmente contrastada con las necesidades reales de la florícola, que avalará la aplicación de estrategias relevantes en el seguimiento y control de los montos de la cartera de crédito vencido, los documentos o cuentas por cobrar dados de baja
- El considerar la persistencia en el uso de metodologías tradicionales de recuperación de cartera es uno de los principales riesgos que afectan las finanzas de la florícola pero el análisis del modelo de gestión de riesgo operativo constituye una alternativa viable para lograr una recuperación financiera efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACME Consultora. (4 de marzo de 2018). Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com>
- Amezcuca, E., & Arroyo, G. (2017). *Evaluación de Proyectos y Fuentes de Financiamiento*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Assi, M. (2020). *Gestão de riscos com controles internos*. Río de Janeiro: Publicación Independiente.
- Bazán, E. (2020). *Gestión Integral de Riesgos en Entidades Financieras*. Magdalena del Mar: Editorial Planeta.
- BBVA (2012) Riesgo operacional, recuperado de: <https://accionistasinversores.bbva.com>
- Bernal, H. (2014). *Factores que determinan el riesgo operacional de la Edpyme alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo, período 2013*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bonilla, M. (2019). *Formación de Líderes en Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Editorial derecho y Justicia SAS.
- Carrera, A. (1980) Política economía e incertidumbre. *Revista de economía Política* Nun. 92- septiembre-diciembre.
- Ceballos, D. (2015). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión del riesgo operativo en los bancos centrales: caso Banco de la República*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Certo, S. (2016). *Administración estratégica planeamiento e implementación de la estrategia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Copello, F. (2020). *Controles Internos*. Río de Janeiro: Fabiana Copello / Pro Innovation .
- Cordero, N. (2018). *Los filósofos presocráticos II*. Barcelona: Gredos.
- COSO. (2021). *Enterprise Risk Management*. New York: Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway Commission.

- De la Rosa, M. (2021). *Responsabilidad social, ética corporativa, gestión ambiental y riesgos socio ambientales en la sostenibilidad empresarial*. Sonora: Jorale Editores, Universidad de Sonora.
- Del Rincón, D., Arnal, J. Latorre, A. y Sans, A. (1995) *Técnicas de investigación en ciencias sociales*.
- Denzin, N y Lincoln, Y. (2005). *The sage handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.
- Educar (2014) Riesgos naturales Recuperado de: <https://www.educarchile.cl>
- Estupiñan, R. (2017). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, L. Y Fernández, S.. (2006) *La función financiera en la empresa*. Universidad Santiago de Compostela. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.
- Flick, U. (2007) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata
- Flores, L. (2008) *Evolución de la teoría financiera en el siglo XX*
- Giraldo, W. (2013). *Efectos de un sistema de alerta financiera como base de información de costos no identificados en la rentabilidad empresarial*. Arequipa: Universidad de San Martín de Porres.
- Hernández Sampieri, R. &. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R., & Martínez, M. (2017). *Gestión del riesgo y fundamentos prácticos de solvencia*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Italo, M. (2019). *El Riesgo Empresarial de Mayor Magnitud es el Ciclo de Vida Natural de una Empresa*. México D.F.: Independently published
- Lana, R. A. (2017). *La Administración Estratégica como herramienta de gestión*. Universidad Nacional de Misiones, 1 - 19.
- Larson, R. (2021). *Todo sobre la gestión de riesgos*. New York: Independently published.
- Mantilla, S. (2017). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Mendoza, W., Delgado, M., García, T., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 206-240.
- Mun, J. (2020). *Analítica Aplicada - Gestión de Riesgos Empresariales*. Bhopal: Institute of Professional Education & Research
- Ortiz, E. (1980) Prioridades de investigación en finanzas en las instituciones de educación superior. *Educación Superior*, ANUIES, p.21-2
- Oliveira, J. (2017). *Planeamiento estratégico, conceptos*. Sao Paulo. Editorial ATLAS.
- Pacheco, D. (2009) *Riesgo Operacional concepto y medición*. Superintendencia de bancos e instituciones financieras, Chile.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.
- Pereira, C. (2019). *Control Interno en las Empresas, su aplicación y efectividad*. México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Panapo
- Reinoso, J. (2018). *Control Interno Administrativo Aplicando COSO III*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Riesco, L. (2016). *Gestión del riesgo*. Madrid: Edición Independiente.
- Rodríguez, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Sarmiento, R. Y Vélez, R. (2007) *Teoría del riesgo en mercados financieros: Una visión teórica*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Universidad El Bosque Colombia. P. 25-49
- Senado, D. (2019). *Los factores de riesgo*. La Habana: Revista Cubana Medica. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador en su *Libro I NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO*. Capítulo V.- DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO, artículo N° 3. P. 630.
- Tokan, B., & Fierro, P. (2018). *Los secretos del financiamiento empresarial*. New York: Babelcube Inc.

- Torres, L. (2017). *Los créditos Quirografarios a corto plazo y su incidencia en los indicadores de liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Indígenas de Ecuador de la ciudad de Ambato otorgados en el primer semestre del año 2015*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Torres, G. (2017) Riesgos operativos y la rentabilidad de la empresa Casal Ingenieros SRL, Lima 2016. Universidad Autónoma del Perú. Lima.
- Bedoya, D., Boada, A. y Vahos, F (2021). *Modelaje y simulación del riesgo operativo de las instituciones fiduciarias en Colombia*. Revista Retos, Ciencias de Administración y Economía. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnel, J. (2018). *On competition, estrategias competitivas essenciais*. Río de Janeiro: Campus.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al subgerente

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL SUBGERENTE DE LA FLORICOLA

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Instrucciones:

Esta investigación es de carácter estrictamente académico, con el propósito de desarrollar un proyecto de tesis de grado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, mas no representa un estudio técnico.

Agradezco su gentil colaboración.

Fecha: ____/____/____

Nombre del Entrevistado/a: Galo Javier Espinel Vega

PREGUNTAS:

Preguntas	Respuesta	Comentario
<p>¿Cuál es el concepto que maneja usted acerca de la gestión de riesgo operativo?</p>	<p>“El riesgo operativo se trata de contingencias a nivel de operaciones que podemos tener y que pueden presentar un nivel de riesgo para la empresa”</p>	<p>En la empresa tenemos procesos definidos con las respectivas descripciones de cada procedimiento, realizamos un seguimiento y tratamos de optimizarlos y mejorar. Quizá nos falta un proceso mejorado de inducción para personal nuevo, ya que los antiguos sí conocen sus actividades y resultados con claridad.</p>
<p>¿Cuáles son los procesos internos que se encuentran en los ejes de la gestión de riesgos?</p>	<p>“los procesos son desde que plantamos, cuidado, maduración, cosecha, pos cosecha, empaque y la puesta en el transporte para la exportación. Cada fase es relevante y tiene sus propios procedimientos y alertas.”</p>	<p>Los empleados, en función del nivel, conocen sus actividades y tenemos supervisores para los procesos más críticos. Este personal está altamente capacitado. Aunque debemos expresar que no están actualizados y graficados técnicamente los flujogramas.</p>
<p>¿Qué conoce usted sobre el concepto riesgo financiero?</p>	<p>“...el riesgo financiero se refiere a que se puede ver afectada la utilidad/ liquidez de la empresa por factores relacionados con la mala planeación interna o por los factores externos como por ejemplo apreciación o depreciación monetaria por tratarse de comercio exterior.”</p>	<p>En este caso tenemos un sistema de planeación financiera y tesorería que son fundamentales para reducir estos riesgos, o tomar acciones como búsqueda de financiamiento, si hubiera problemas de liquidez, por ejemplo.</p>

<p>¿Qué entiende usted por indicadores de gestión de riesgos operativos?</p>	<p>“...Es nuestro sistema de seguimiento a través de indicadores que se comportan como alertas tempranas de la gestión y permite la toma de decisiones inmediata. ”</p>	<p>Por ejemplo, la tasa de productividad, las de clasificación, las de rendimiento por área, las de productividad del talento humano, serían algunos.</p>
<p>¿Cuáles son los indicadores de riesgo operativo que usted conoce para los ejes de personas y eventos externos?</p>	<p>“...Personas: productividad, horas trabajo, horas extras, remuneración variable, ausentismo, capacitación... Para eventos externos: lo que no se puede prever por ejemplo son las paralizaciones, sin embargo, tenemos plan de contingencia. ”</p>	<p>Podemos mejorar los de naturaleza externa.</p>
<p>¿Estaría usted dispuesto a conocer un modelo de riesgos operativos basado en la formulación de perspectivas estratégicas?</p>	<p>“...Sí, conocer modelos funcionales quizá nos permita mejorar lo que tenemos actualmente...”</p>	<p>Sería interesante conocer si se puede ampliar o integrar con nuestras propias herramientas.</p>

Anexo 2. Encuesta Aplicada

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCION DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Gestión de Riesgo Operativo en la Florícola Espinosa Chiriboga S.A

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL AREA CONTABLE

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A

Instrucciones:

Esta investigación es de carácter estrictamente académico, con el propósito de desarrollar un proyecto de tesis de grado en la Universidad Técnica de Cotopaxi mas no representa un estudio técnico.

Agradezco su gentil colaboración.

Fecha: ____/____/____

1.- Existe una amplia cartera de crédito en la florícola?

SI () NO ()

2.- Se realiza revisiones periódicas a la cartera de crédito?

SI () NO ()

3.- Se lleva controles de las cuentas o documentos por cobrar?

SI () NO ()

4.- Existen políticas para la depuración de saldos de los clientes?

SI () NO ()

5.- Se realizan cruces entre cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad?

SI () NO ()

6.- ¿Se realizan cruces entre lo facturado, cobrado y por cobrar?

SI () NO ()

7.- Encuentra usted necesario la capacitación periódica sobre técnicas de recuperación de cartera?

SI () NO ()

8.- Conoce usted técnicas de recuperación de cartera de crédito?

SI () NO ()

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Evaluación de instrumento por juicio de Expertos

	<i>Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agroganadera Espinoza Chiriboga S.A.</i>	REF: 1A
	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	Página 1.

EVALUACION DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

Profesional Evaluador

Se solicita muy comedidamente su colaboración en la evaluación del cuestionario adjunto con la finalidad de que sea revisado y analizado en base a cuatro indicadores pertenencia, coherencia y relevancia.

Marque con una x el casillero en las tablas de validación de contenido conforme su criterio y experiencia profesional.

Información general de la investigadora:

Nombre del Investigador	Adriana Elizabeth Murillo Vásquez
Programa de estudio institución	Maestría en Administración de Empresas
Tema de proyecto de investigación	Gestión de Riesgos Operativos de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
Objetivo General	Elaborar una propuesta de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
Objetivos Específicos	▪ Analizar los referentes teóricos sobre la Gestión de Riesgo Operativo para su aplicación en el sector florícola
	▪ Conocer la situación actual en relación al riesgo operativo en Agroganadera Espinosa Chiriboga S. A.
	▪ Diseñar un modelo de gestión de riesgos operativos para la Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Información General del evaluador:

Título: MBA. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.	Cédula de Identidad:	Cargo: Contadora Constructora "Espíndola Arquitectos"
 <p>Firmado digitalmente por JOHANA GABRIELA HEREDIA REYES Fecha: 2022.10.25 08:36:34 -05'00'</p>	0502529043	Certificado Senescyt: 1020-2022-2437703 1010-13-1192415
JHOANA GABRIELA HEREDIA REYES	Contacto: 0958754028	Email: johita_ghr@hotmail.com

Escala de valoración instrumento de investigación

DESIGNACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Informe de Investigación	Presenta de manera Clara concisa y adecuada.	Presenta de manera Clara, tácita y adecuada, pero requiere de modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura	No corresponde a los lineamientos institucionales. y requerimientos técnicos.
CATEGORÍA DE VALORACIÓN			Calificación Validador	Criterio
El título de la investigación está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.			4	Excelente
Los objetivos planteados del de la investigación son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.			4	Excelente
Los análisis propuestos se justifican porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.			4	Excelente
La fundamentación y estructura de los análisis de la investigación son oportunos y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.			4	Excelente
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.			4	Excelente
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido			4	Excelente
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a apoyar el desarrollo empresarial a nivel interno?			3	Muy buena
TOTAL			27	
PROMEDIO			97.98%	

Anexo 4. Validación del instrumento, experto 2.

	<i>Gestión de Riesgo Operativo de la Florícola Agroganadera Espinoza Chiriboga S.A.</i>	REF: 1A
	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	Página 2.

EVALUACION DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

Profesional Evaluador

Se solicita muy comedidamente su colaboración en la evaluación del cuestionario adjunto con la finalidad de que sea revisado y analizado en base a cuatro indicadores pertenencia, coherencia y relevancia.

Marque con una x el casillero en las tablas de validación de contenido conforme su criterio y experiencia profesional.

Información general de la investigadora:

Nombre del Investigador	Adriana Elizabeth Murillo Vásquez
Programa de estudio institución	Maestría en Administración de Empresas
Tema de proyecto de investigación	Gestión de Riesgos Operativos de la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
Objetivo General	Elaborar una propuesta de gestión de riesgo operativo para la Florícola Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.
Objetivos Específicos	▪ Analizar los referentes teóricos sobre la Gestión de Riesgo Operativo para su aplicación en el sector florícola
	▪ Conocer la situación actual en relación al riesgo operativo en Agroganadera Espinosa Chiriboga S. A.
	▪ Diseñar un modelo de gestión de riesgos operativos para la Agroganadera Espinosa Chiriboga S.A.

Información General del evaluador:

Título: Mag. En Gestión de Empresas, Doctora en Contabilidad y Auditoría	Cédula de Identidad: 0502366354	Cargo: Docente Investigador Escuela Politécnica del Ejército Certificado Senescyt: 1004-12-745233 1010-06-715564
 MARTHA CECILIA HIDALGO ARIAS	Contacto: 0984533081	Email: mchidalgo@espe.edu.ec

Escala de valoración del instrumento de investigación

DESIGNACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Informe de Investigación	Presenta de manera Clara y concisa y adecuada.	Presenta de manera Clara y tácita y adecuada, pero requiere de modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura	No corresponde a los lineamientos institucionales. y requerimientos técnicos.
CATEGORÍA DE VALORACIÓN			Calificación Validador	Criterio
El título de la investigación está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.			4	Excelente
Los objetivos planteados del de la investigación son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en el horizonte temporal de la empresa.			4	Excelente
Los análisis propuestos se justifican porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.			3	Muy Buena
La fundamentación y estructura de los análisis de la investigación son oportunos y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.			4	Excelente
La ejecución de la propuesta tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.			4	Excelente
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido			3	Muy Buena
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a apoyar el desarrollo empresarial a nivel interno?			4	Excelente
TOTAL			26	
PROMEDIO			95,87	