



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS PARA EMPRESAS COMERCIALES

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGO

Autora:

Karla Estephania Morales Malusin

Director:

Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador

Julio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KARLA ESTEPHANIA MORALES MALUSIN**, con cédula de ciudadanía **1727443903**, autora del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS PARA EMPRESAS COMERCIALES", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2025



Karla Estephania Morales Malusin

CC. 1727443903

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS PARA EMPRESAS COMERCIALES

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGO

Autora:

Karla Estephania Morales Malusin

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CC. 1803326857

CALIFICADOR

f.  Firmado digitalmente por
HERNAN PAUL ORTIZ
COLOMA
Validez legítimamente con Firmado:

Carlos Mauricio de la Torre Lascano, Dr. PhD.

CALIFICADOR

f.  Firmado digitalmente por
CARLOS MAURICIO DE
LA TORRE LASCANO
Validez legítimamente con Firmado:

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. VERONICA LEONOR PENALOZA LOPEZ Firmado digitalmente por VERONICA LEONOR PENALOZA LOPEZ
Fecha: 2025.07.28 17:14:42 -05'00'

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. DAYAMY LIMA ROJAS Firmado digitalmente por DAYAMY LIMA ROJAS
Fecha: 2025.07.28 17:16:19 -05'00'

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. DIEGO GONZALO COCA CHANALATA Firmado digitalmente por DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
Fecha: 2025.07.29 11:22:07 -05'00'

Ambato – Ecuador
Julio 2025

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación, lo dedico a mi compañero de vida Rene Noroña quien me alentó en los días que sentía que no podría continuar, que, con su paciencia, amor confió plenamente en mí y no dudo de mi capacidad para lograr cumplir con esta meta.

A mis padres Rita Malusin y Carlos Morales, que siempre me han apoyado en cada paso de mi vida, orientándome y corrigiéndome. Por su amor, confianza, paciencia que día a día me lo demuestran, Porque todo lo que un día sembraron en mi hoy lo consiguen cosechar.

Finalmente, a mis hermanos; Elizabeth, Sebastián, Camila, a mis sobrinos; Jeremy y Adhara. Que han sido mi fuente de inspiración para superarme cada día y sobre todo demostrarles que, con esfuerzo, dedicación y perseverancia podemos cumplir nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

A mi compañero de vida Rene Noroña, por su apoyo incondicional, por acompañarme durante esta etapa, por darme ánimos cuando quería rendirme, en especial por ser el testigo de cómo supe llevar mis estudios, mi trabajo y mi vida personal. Por su paciencia, su amor y preocupación por mí.

Gracias a mis padres Rita Malusin, Carlos Morales, a mi tía Mary Morales, mi prima Tania Andrade, que cuando decidí ingresar a estudiar la maestría fueron las principales personas en ayudarme económicamente y en aconsejarme a que continúe estudiando.

A mis docentes de la maestría en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de este tiempo de preparación profesional, especialmente a mi tutor de tesis Mg. Paúl Ortiz, quien me ha guiado con paciencia, por su orientación en el desarrollo del trabajo de titulación que ha sido muy valioso para culminar de manera oportuna.

RESUMEN

El presente proyecto de estudio se enfocó en desarrollar un Modelo de Gestión de Riesgos Operativos al área de inventarios para la Comercializadora Godoy Ruiz S.A. Al ser una empresa comercial de productos de primera necesidad, posee una gran variedad de existencias en bodega, mismos que por su rotación diaria tienen que ser enviados de acuerdo con el lote de fabricación, con el fin de que el producto no caduque dentro de la bodega genera pérdidas económicas.

Sin embargo, se ha podido observar que las operaciones no se realizan de manera correcta y no existe un control adecuado en la distribución, almacenamiento y toma física del inventario. Esta situación provoca discrepancia en los registros del inventario, interrumpiendo el proceso de venta. Para ello, se realizó una evaluación mediante COSO ERM con el fin de poder fortalecer la eficiencia y eficacia dentro del área de inventario.

Esta investigación posee un enfoque cualitativo, para la obtención de información se utilizó la técnica y el instrumento como es el cuestionario a las personas encargadas de bodega, facturación y administración de la comercializadora. Mediante los resultados obtenidos, se implementó un nuevo proceso al área de inventarios que le permita la optimización del sistema de control interno. Finalmente, que tomen decisiones en cuanto a la compra, almacenamiento y rotación del producto, mejorando la eficiencia operativa de la empresa y evitando pérdidas financieras.

Palabras clave: evaluación, gestión de riesgos, control interno, inventario, pérdidas financieras.

ABSTRACT

The present study project focused on developing an Operational Risk Management Model in the inventory area for Comercializadora Godoy Ruiz S.A. Being a commercial company of basic products, it has a wide variety of stocks in its warehouse, which, because of their daily rotation, must be sent in accordance with the production batch, so that the product does not expire inside the cellar causing economic losses.

However, it has been observed that operations are not carried out properly and there is no adequate control over the distribution, storage and physical taking of inventory. This situation leads to discrepancies in inventory records, interrupting the sales process. To this end, an evaluation was carried out using COSO ERM to strengthen efficiency and effectiveness within the inventory area.

This research has a qualitative approach, for obtaining information was used the technique and the instrument such as the questionnaire to the persons in charge of winery, billing and administration of the marketing company. Through the results obtained, a new process was implemented to the inventory area that allows the optimization of the internal control system. Finally, they can make decisions regarding the purchase, storage and rotation of the product, improving the operational efficiency of the company and avoiding financial losses.

Keywords: *evaluation, risk management, internal control, inventory, financial losses.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Modelo de gestión.....	4
1.2. Riesgo operativo	6
1.3. Matriz de riesgo	9
1.4. Los inventarios.....	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Descripción de la metodología	16
2.2. Caracterización de Comercializadora Godoy Ruiz.	16
2.3. Análisis del sistema de inventarios actual de Comercializadora Godoy Ruiz.	19
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1. Identificación de los componentes para la mejora del modelo de control de inventarios en Comercializadora Godoy Ruiz.....	40
3.2. Modelo de gestión de control de riesgos	44
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de inventario.....	14
Tabla 2. Tecnología en los inventarios.....	15
Tabla 3. Productos Comercializadora Godoy Ruiz S.A.	18
Tabla 4. Cuestionario de control de inventarios Comercializadora Godoy Ruiz	19
Tabla 5. Cuestionario de control interno ponderado Comercializadora Godoy Ruiz	22
Tabla 6. Matriz de ponderación Comercializadora Godoy Ruiz.....	24
Tabla 7. Nivel de confianza Comercializadora Godoy Ruiz.....	24
Tabla 8. Matriz de Riesgo Comercializadora Godoy Ruiz S.A.....	27
Tabla 9. Mapa de calor.....	32
Tabla 10. Funciones del personal que intervienen en el área de inventarios	33
Tabla 11. Matriz de riesgo operativo Comercializadora Godoy Ruiz	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Características de modelo de gestión	4
Ilustración 2. Estrategias de mitigación riesgos.....	6
Ilustración 3. Riesgos de una mala segregación de funciones.....	7
Ilustración 4. Gestión de accesos e identidades	8
Ilustración 5. Estrategias para minimizar fallas en los procesos	8
Ilustración 6. Gestión de riesgo societario y financiero	9
Ilustración 7. Certificaciones Comercializadora Godoy Ruiz	17
Ilustración 8. Nivel de Confianza y Riesgo Ambiente de Control.....	25
Ilustración 9. Flujograma de almacenamiento GR.....	36
Ilustración 10. Flujograma del proceso de inventario GR.....	38
Ilustración 11. Flujograma de despacho de producto GR.....	39
Ilustración 12. Componentes Ishikawa Comercializadora Godoy Ruiz	40
Ilustración 13. Análisis FODA análisis de riesgo Comercializadora Godoy Ruiz ...	41
Ilustración 14. Nuevo proceso de almacenamiento.....	47
Ilustración 15. Nuevo proceso de inventario de bodega.....	48
Ilustración 16. Nuevo proceso de despacho de producto.....	49

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de modelo de gestión	5
Cuadro 2. Parámetros de probabilidad comercial	10
Cuadro 3. Impacto del riesgo operativo.....	11
Cuadro 4. Parámetros de exposición	11
Cuadro 5. Parámetros de mitigación del riesgo.....	12

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas comerciales buscan implementar estrategias que les permita identificar, evaluar, monitorear y controlar los procesos que realizan. Además, que estas estrategias les permita diseñar medidas de control que contribuyan a mitigar con las posibles amenazas mediante un monitoreo de manera oportuna y periódica. Hoy en día la gestión de riesgos es considerada un elemento fundamental dentro de las empresas para poder garantizar la supervivencia y la continuidad de sus operaciones, reducir la incertidumbre y minimice los factores de riesgo.

Mediante informe empresarial del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC) de los sectores económicos. El sector comercial en el año 2023 registró una disminución de 35.4 mil empresas activas, es decir 7.9% menos relación al año 2022 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024). De acuerdo con las estadísticas mencionadas se ha podido observar que la gestión de riesgos operativos y su variedad de implicaciones en los sectores económicos se vuelven un elemento importante, que toda empresa tendría que implementar dentro de sus controles con el objetivo de mitigar riesgos y poder tomar correctivos de manera oportuna para el cumplimiento de sus objetivos.

Según Alfonso (2024), el riesgo operacional se define como un conjunto de incertidumbres y peligros que enfrentan las empresas dentro de sus actividades. Lo entiende también como una falla dentro de los procesos y procedimientos operativos que se originan en el ambiente interno y externo que se asocian con una gestión incorrecta de recursos y eventos.

Además, Los elementos políticos de la gestión de riesgos se basan en la planificación y operación de sus principios, la identificación, evaluación y los recursos humanos capacitados e informados (Estacio, 2014). A su vez, los elementos sociales mencionan los derechos humanos, laborales, la información socioeconómica, perspectivas de genero e identificación de grupos vulnerables (Insight, 2023).

Además, se sabe que el control interno es un elemento relevante en cada una de las compañías. Cabe agregar que este control permite comprobar la eficiencia y eficacia de cada proceso. Finalmente, permite confiar con la precisión de la información y el cumplimiento de las normativas aplicadas (Mendoza, García , Delgado, & Barreiro, 2018).

Para el Ministerio de Finanzas (2017), “el control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos” (p.4).

Por lo tanto, se menciona que la gestión de riesgos va de la mano con el control interno, mismo que permite controlar los procesos mediante entrevistas, encuestas, inspecciones, manuales de procedimientos, diagramas de flujo, entre otros que facilita la verificación de los procesos establecidos por las entidades (Tamayo, Gonzales, Mata, Fonet, & Cabrera, 2020). Su eje central es la detección, evaluación y mitigación de riesgos que están en contra de los objetivos planteados por las compañías. Por lo que el control interno busca la implementación de la eficacia operativa, la seguridad de la información y el cumplimiento de la ley, de manera que actúa como línea de amparo contra los riesgos reconocidos.

Basado en lo anterior, surge la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de riesgos operativos que permita la optimización en la gestión de los inventarios en la Comercializadora Godoy Ruiz, empresa ubicada en la ciudad de Quito que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad en la que se ha observado que no cuentan con un correcto proceso de control oportuno y preventivo en la distribución y toma física del inventario. Esta situación provoca discrepancia en los registros, una mala rotación del producto, pérdidas o daños no detectados que interrumpen el proceso de venta y la información de sus estados financieros por fallas dentro de sus operaciones.

Por lo que la idea para defender que se contempla en el estudio de investigación es: la ausencia de control interno dentro del área de inventarios no permite garantizar el crecimiento financiero de Comercializadora Godoy Ruiz.

Esta investigación tiene como objetivo general desarrollar un modelo de gestión de riesgos operativos que permita la optimización en la gestión de los inventarios en la Comercializadora Godoy Ruiz S.A, es sus objetivos específicos los siguientes:

1. Establecer un marco teórico sobre riesgos operativos que fundamenten el desarrollo de un modelo de gestión para el control interno de inventarios.
2. Analizar los procesos operativos actuales de la Comercializadora Godoy Ruiz S.A. para identificar puntos críticos en la gestión de inventarios.
3. Identificar los componentes para el desarrollo y la implementación de gestión de riesgos operativos adaptada a las necesidades específicas de la Comercializadora Godoy Ruiz S.A.

Por lo que, el tipo de metodología que se empleará en el trabajo de investigación es el método descriptivo correlacional, el mismo que contiene un enfoque cuantitativo que permite la obtención de información requerida para los análisis del área de inventarios de la comercializadora. Además, se utilizará la entrevista al encargado de bodega, facturador y administradora, recolección, procesamiento y análisis e interpretación de datos estadísticos obtenidos de la comercializadora. Con la finalidad de obtener datos precisos, que detallen la realidad de los hechos dentro de la empresa.

Finalmente, se tendrá en cuenta que un control realizado de manera oportuna y temprana dentro de los procesos empresariales permitirá que los riesgos sean mínimos y controlados a tiempo para evitar riesgos financieros, aumente su rentabilidad en base al plan estratégico, de esta forma se podrá generar ventajas competitivas que les facilite el camino hacia el éxito en el cumplimiento de sus objetivos (Guerrero, Medina, & Nogueira, 2020).

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Modelo de gestión

Es un bosquejo estratégico que guía las operaciones de una empresa, la cual permite a la organización asignar recursos y tomar decisiones para alcanzar sus metas. Por otra parte, también representa la operación correcta de la empresa para poder mantenerse activa y actuar de forma correcta frente a los cambios constantes, busca a través de diferentes individuos especializados mejorar la productividad y la competitividad con la finalidad de que esta sea sostenible y viable económicamente (Macias, 2019).

Características

Para Macias (2019) el modelo de gestión presenta las siguientes características:

Ilustración 1. Características de modelo de gestión

ORIENTADO A OBJETIVOS	ADMINISTRACIÓN GENERALIZADA	GESTIÓN MULTIDIMENSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia siempre apunta a lograr los objetivos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión es un fenómeno universal. • Aplicable en organizaciones con fines de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres actividades principales: • Gestión del trabajo • Gestión de personas, • Gestión de operaciones

Fuente: tomado a partir de (Macias, 2019)

Gestión multidimensional

- 1) Gestión del trabajo:** su objetivo es lograr las tareas a realizar dependiendo de la naturaleza del negocio. La gerencia es quien asegura que el trabajo se realice de manera eficiente y eficaz.
- 2) Gestión de personas:** da referencia a los recursos humanos, siendo estos los activos más importantes de una empresa.
- 3) Gestión de operaciones:** función continua o interminable, hace referencia a todas las funciones de gestión que se realizan de manera

continua como es la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control realizados por los gerentes.

Tipos de modelo de gestión

El diseño de un modelo de gestión permite conocer las variables que conviene ser consideradas como un elemento importante de control con el fin de poder guiar a la entidad para que realice el cambio dentro de la variable que afecta los procesos y responder de forma eficiente y rápida al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Aguilar, Aguirre, Morantes, & Espinoza, 2002).

Cuadro 1. Tipos de modelo de gestión

TIPOS DE MODELO DE GESTIÓN	
MODELO DE PLANIFICACIÓN	MODELO DE BÚSQUEDA
<ul style="list-style-type: none"> Objetivos de corto plazo Evaluación y selección Que hacer y cómo hacerlo Compañías con altos rendimientos en el mercado de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas altamente competitivas que este en crecimiento. Organizaciones dinámicas. Empresas que se encuentran reinventando.
MODELO CIENTÍFICO	MODELO DEL DESCUBRIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> Libertad de fines sin dejar de controlar medios. Búsqueda de conocimiento y toma de decisiones consensuadas. Colaboradores actúan por convicción. El actuar y toma de decisiones es colectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible con los medios y los fines. Empresas cambiantes, aprenden de todos. Para organizaciones desgastadas que buscan el cambio.

Fuente: tomado a partir de (Huertas, Suárez, Salgado, Jadán, & Jiménez, Universidad y Sociedad, 2020)

Los modelos de gestión se enfocan en las siguientes partes significativas de las empresas como son; las técnicas, los colaboradores y las ciencias aplicadas. Estos actúan de forma conjunta y coordinada permitiéndoles alcanzar los objetivos establecidos dentro de la empresa, por lo tanto, ser apreciados en los modelos de gestión (Huertas, Suárez, Salgado, Jadán, & Jiménez, Universidad y Sociedad, 2020).

Principales prácticas de un modelo de gestión:

- **La estrategia:** es la pieza principal para enfocar a las entidades para el cumplimiento de sus objetivos y su crecimiento.

- **Ejecución:** Se basa en el cumplimiento los objetivos empresariales.
- **Cultura:** Creación de culturas para un correcto desempeño.
- **Estructura:** La estructura empresarial será flexible y rápida para poder abordar de forma oportuna los riesgos dentro de la organización.

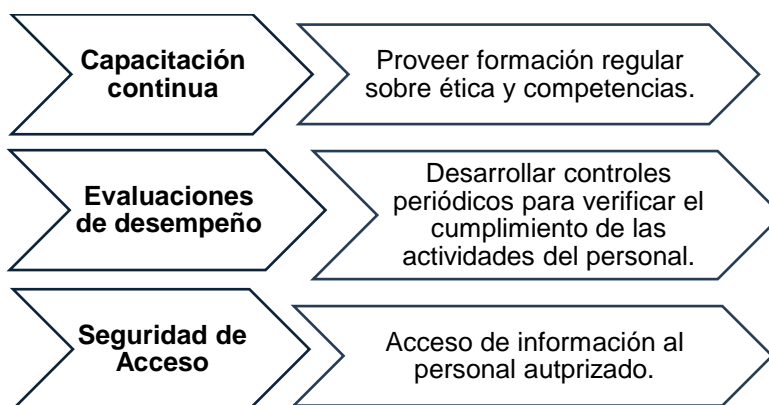
1.2. Riesgo operativo

El riesgo operativo define las pérdidas dentro de una organización por consecuencia de deficiencia o falla dentro de los métodos utilizados por el personal y sus sistemas. Los riesgos dentro de las organizaciones alcanzan a ser potenciales. Para asegurar que un negocio este en marcha se garantizará la rentabilidad, competitividad y la productividad de cada individuo dentro de los procesos (Núñez Mora & Chávez Gudiño, 2010).

Factores de riesgo operativo

Recursos humanos: hace referencia a las actividades desempeñadas por las personas. Como la competitividad, conducta y la ética. Dichas actividades si son desempeñadas de forma inadecuada y deficiente, influye significativamente en la exposición al riesgo dentro de las empresas. Además, el personal tendrá acceso a la información adecuada bajo el control del personal (Calle, 2020).

Ilustración 2. Estrategias de mitigación riesgos



Fuente: tomado a partir de (Calle, 2020)

Falta de segregación de funciones

La segregación de funciones es fundamental en la gestión de riesgos y el control interno de las entidades. El principal control interno de una entidad deberá tener una correcta segregación de funciones, con el fin de evitar errores, fraudes, o conflictos, es así que se distribuya las actividades para cada uno del personal que integran la compañía (Innova Portal, 2024).

Ilustración 3. Riesgos de una mala segregación de funciones

Primer riesgo

Fraude y manipulación de datos no autorizados.

Segundo riesgo

Errores y omisiones

Tercer riesgo

Conflictos de intereses

Cuarto riesgo

Falta de transparencia

Fuente: tomado a partir de (Innova Portal, 2024).

Gestión de usuarios y contraseñas

El control de contraseñas es clave para la seguridad informática de la información de una empresa. Una correcta gestión de usuarios y contraseñas es fundamental para poder mitigar los riesgos operacionales de las empresas, los accesos no autorizados a sistemas e información sensible compromete la confidencialidad y la integridad de información que maneja cada entidad sobre su administración y desarrollo de crecimiento (Toledo, 2022).

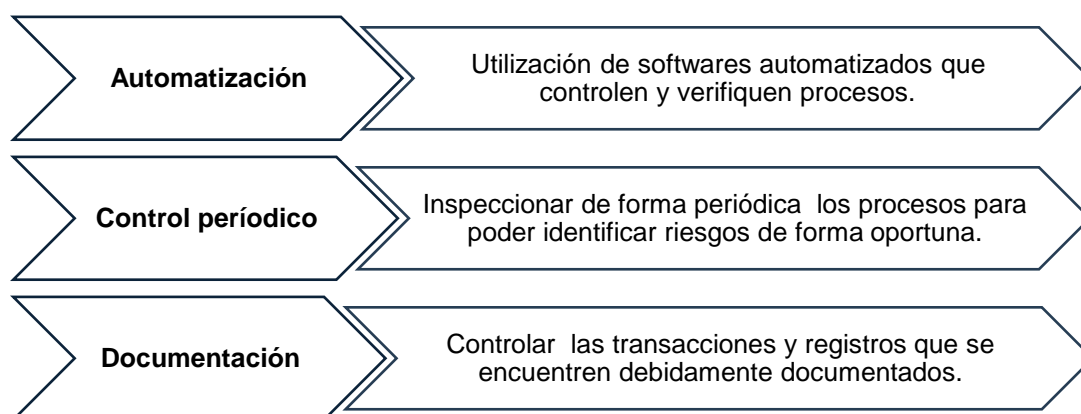
Ilustración 4. Gestión de accesos e identidades

Gestión de accesos	Gestión de identidades
<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de autenticación. • Sistema multifactor. • Gestión de dispositivos. • Monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado de directorio. • Monitoreo y trazabilidad. • Políticas y restricciones. • Informes periódicos.

Fuente: tomado a partir de (Toledo, 2022)

Fallas en los procesos

En este punto se menciona a las etapas de progreso de los productos o servicios brindados por la entidad, de igual forma se adquiere la información de los registros internos de clientes y sus transacciones que no han sido ingresados o a su vez se encuentren ingresados de forma incompleta o incorrecta. Además, el uso incorrecto de formatos o información deficiente afecta potencialmente las exploraciones contables (Calle, 2020).

Ilustración 5. Estrategias para minimizar fallas en los procesos

Fuente: tomado a partir de (Calle, 2020)

Gestión del riesgo operativo

Un principio general dentro de las organizaciones es una estrategia aprobada por el directorio donde se haya establecido los principios para poder identificar, medir, controlar, monitorear y mitigar el riesgo. Las mismas que conviene ser implementadas por el responsable de la gestión de riesgos. De esta forma se busca

estudiar los riesgos para poder controlarlos y finalmente actuar de forma rápida y oportuna en futuras alertas de riesgo dentro de la empresa.

Ilustración 6. Gestión de riesgo societario y financiero

Sector societario	Sector financiero
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos previsible (riesgos del giro ordinario de la empresa). • Riesgos estratégicos (se adoptan para procurar ganancias). • Riesgos externos (cambios abruptos, hechos de la naturaleza) 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de mercado (fluctuaciones en el mercado financiero). • Riesgo de liquidez (insuficiencia de recursos financieros). • Riesgo operativo (fallas internas o externas).

Fuente: tomado a partir de (Sanín , 2020)

La identificación de los riesgos en los sectores financieros y societarios son muy importantes porque permiten conocer los factores que podrían llevar a la entidad a tener pérdidas dentro de su período fiscal. Poder identificar los riesgos de manera oportuna es el paso principal para poder aplicar el plan estratégico y luchar contra las acciones negativas que llevan al incumplimiento de los objetivos empresariales establecidos.

1.3. Matriz de riesgo

Permite medir los riesgos, la imparcialidad al momento de realizar la valoración, mediante la parametrización y retribución de valores de los itinerarios (Wolinsky, 2003). Por lo tanto, la matriz de riesgos es un instrumento que permite analizar y determinar los peligros en niveles alto, medio y bajo, de este modo poder tomar acciones que permitan diseñar nuevas revisiones para monitorear el proceso interno y así minimizar y/o eliminar los riesgos (Morón, Reyes, & Urbina, 2015).

La matriz de riesgo operativo determina la presencia del peligro que una entidad está expuesta, permite cuantificar las novedades con el fin de poder desarrollar el plan de contingencia. Además, ayuda a instaurar protocolos para ser implementados y de esta forma lograr una correcta gestión de riesgos (Palma, 2011). Dicha matriz organiza los sucesos de acuerdo con el nivel de riesgos y el

proceso que se encuentra vulnerado. De esta forma se determina la posibilidad de que un riesgo sea provocado por el personal y este impacto quede materializado.

El siguiente autor (Palma, 2011) subraya la importancia de la matriz de riesgos ejecutada como herramienta fundamental para comprender cómo la materialización de un riesgo afecta los procesos diarios de una empresa. Esta matriz, al identificar, analizar y evaluar los riesgos potenciales, proporciona una visión clara de las posibles consecuencias en la operatividad, permitir a las organizaciones anticipar y mitigar los impactos negativos.

Probabilidad de riesgo operativo

Se le conoce con la aparición del riesgo y este será medido mediante estándares de frecuencia, si este fuese concretado, considera todos los factores que originen un riesgo. En este punto se habla de determinar un riesgo, mediante la base teórica de modo que la cuantificación coherente de acuerdo con las bases establecidas para ser ejecutadas por el autor (Aritza, 2016).

Cuadro 2. Parámetros de probabilidad comercial

Calificación		Probabilidad	Frecuencia
1	Nuca	Ocurre cuando existen emergencias	Una vez al año
2	De vez en cuando	Tres veces por 6 meses	Una vez cada 6 meses
3	Algunas veces	Dos veces por tres meses	Una vez cada 3 meses
4	Casi siempre	Una vez por mes	Mensualmente
5	Siempre	Una vez por semana	Semanal

Fuente: tomado a partir de (Aritza, 2016).

Impacto del riesgo operativo

Las actividades que se desarrollan dentro del ámbito empresarial están expuestas al riesgo y al impacto que en ellas produce de manera positiva o negativa y estas son expresadas en niveles de acuerdo con el grado de severidad del riesgo. Por lo que es fundamental contar con un esquema de puntuación para poder calcular la huella que genera un determinado riesgo, con el fin de poder establecer el efecto dentro de las operaciones de las empresas (Forero, 2023).

Se considerará el nivel de impacto dentro de las organizaciones para poder medir el riesgo el cual podrá ser descrito como; intrascendente, mínimo, neutro, alto, muy alto, estos deberán ser ubicados en sentido de menor a mayor para poder determinar el impacto que determina el riesgo y el nivel de control para ser aplicado para una obtener estabilidad dentro de la empresa (Aritza, 2016).

Cuadro 3. Impacto del riesgo operativo

Numeración	Marca
1	Intrascendente
2	Mínimo
3	Neutro
4	Alto
5	Muy alto

Fuente: tomado a partir de (Aritza, 2016).

Parámetros de exposición

Además, el riesgo depende del tipo de huella que tengo dentro de la organización, es decir los resultados y perjuicios que este cause dentro de una actividad deja daños económicos y humanos, a continuación, los parámetros de impacto, repercusión en los clientes:

Cuadro 4. Parámetros de exposición

Calificación		Detalle
1	Intrascendente	No tiene impacto
2	Mínimo	Posibilidad de suspender actividades
3	Neutro	Impacta en una parte de los clientes
4	Alto	Se suspende actividades
5	Muy Alto	Impacto total sobre los clientes

Fuente: tomado a partir de (Aritza, 2016)

Exposición

Hace referencia a los largos tiempos de exposición del riesgo, donde este causará mayores consecuencias, además se considerará las tareas que por su naturaleza propia presenten distintas acciones que dan origen a los conflictos y situación de análisis dentro de la organización (Velastegui, 2022).

Controles

Una vez que se haya identificado el riesgo, se establecerá un análisis que permita determinar la existencia de situación interna o externa que deba ser controlada con el objetivo de que esta no impacte en las actividades que se desarrollan y no se detenga la materialización tiene su impacto mínimo dentro de la organización (Dextre & Pozo, 2012).

Seguimiento

En este punto es importante por la ejecución de inspecciones que otorga la seguridad a la organización sobre los riesgos a los que se encuentra expuesta diariamente en la realización de acciones. Si se deja de dar el seguimiento a las actividades, esto permite que nuevos riesgos se implementen y el problema a futuro se extienda (Velastegui, 2022).

Cuadro 5. Parámetros de mitigación del riesgo

Calificación		Consecuencias	Inspecciones	Mitigación del riesgo
1	Menor	Procedimientos claros y actualizados	Control de los procesos automatizados	Trabajo seguirá su desarrollo para no permitir el ingreso del riesgo.
2	Limitada	Procesos concretos y actualizados, áreas primordiales	Evaluación de probabilidades	Mantienen un plan de contingencia.
3	Media	Proceso para áreas claves, actualización periódica	Evaluación de consecuencias	Riesgo transferido parcialmente a un tercero.
4	Significativa	Ausencia de procesos y actualizaciones	Clasificación de los riesgos.	Sección determinada de las operaciones.
5	Mayor	Procesos mínimos o inexistentes, falta de actualización	Revisión de plan de inspección.	Carencia de un plan de contingencia.

Fuente: tomado a partir de (Velastegui, 2022).

1.4. Los inventarios

Representa el número de bienes que una organización tiene dentro de sus bodegas, dichas existencias son utilizadas para la venta del giro del negocio o para la producción de bienes que después de su proceso son comercializados. Mantiene una relación con la producción y comercio de los productos. Los mismos que

simboliza las finanzas de la empresa, mismos que tendrán un control riguroso por ser parte del activo corriente de menor fluidez (Durán, 2012).

Importancia de los inventarios

Para Fuentes (2019),” los inventarios son importantes para los ambientes productivos que se incrementan de acuerdo con la necesidad de la población, las empresas son las encargadas de asegurar la disponibilidad del stock dentro de las bodegas para que los clientes adquieran, del mismo modo que las empresas incrementen sus ganancias basadas en un equilibrio donde se garantice las inversiones y la calidad del producto entregado al cliente brinda productos y servicios de calidad.

Políticas de inventario

El área administrativa de una empresa velará por los activos de las organizaciones y esto comprende actividades de inspección que permite conocer de forma asertiva el estado del inventario y una adecuada gestión de este, minimiza los riesgos y pérdidas futuras (Castro, Uribe, & Castro, 2014).

Políticas de inventarios:

- Establecer técnicas de valoración.
- Determinar fecha de conteo de inventario.
- Ejecutar auditorías imprevistas a los inventarios.
- Precisar saldos mínimos y máximos.

Tipos de inventario

Dentro de los tipos de inventario se expone una variedad de sistemas que permiten evaluar los inventarios, por lo que se considera importante saber elegir el tipo de inventario que este bajo la estandarización de la organización y sus objetivos empresariales. Para el autor Parada (2019), “un sistema de control eficiente maneja

el stock a precisión, de no tener un sistema adecuado se realizará de forma periódica controles y evaluaciones”.

Tabla 1. Tipos de inventario

Método	Descripción
Inventario Permanente	Registra de forma continua las entradas y salidas de los productos dentro de los inventarios en las empresas.
Inventarios periódicos	Este método es utilizado para establecer el costo de inventario de forma periódica.
Inventario final	Una vez finalizado el ejercicio económico. La empresa realizará un recuento físico de las existencias para conocer el valor de su inventario.
Inventario Rotativo	El recuento de su stock será realizado de forma continua su ventaja es que no interrumpe las actividades de la empresa.
Método ABC	La inversión de las empresas va juntamente con el stock y su valor del precio de venta.

Fuente: Tomado a partir de (Sánchez, 2015)

Métodos de valuación de inventarios:

- Promedio ponderado
- Primeras en entrar primeras en salir (PEPS)

Promedio ponderado

El método promedio ponderado es conocido por los cálculos de su costo unitario al dividir el costo total por las adquisiciones de los bienes disponibles para su comercialización y su número habilitante para la venta. En este apartado se busca que el método promedio ponderado trate a sus productos dentro del inventario que tienen características similares y su costo varíe, este método no se basa en suposiciones (Charles, Hernández, Collazo, Rodríguez, & García, 2010).

Primeras en entrar primeras en salir (PEPS)

En este método se trabaja de acuerdo con la retribución del costo y este no da un seguimiento periódico del flujo físico de cada producto en bodega. Este método fija el precio de las unidades adquiridas, y consecuentemente se enmarca en los productos de los primeros stocks vendidos. Si los inventarios finales son medidos de acuerdo con los costes nuevos, este método genera evaluaciones de inventario

que se aproximan al valor real de mercado. Además, este método (PEPS) genera ascendientes utilidades. Este método es aplicado para empresas con productos perecederos, como alimentos, medicamentos o productos cosméticos (Charles, Hernández, Collazo, Rodríguez, & García, 2010).

Las TI en la gestión de inventarios

Con los avances en la tecnología hoy en día estos sistemas permiten mejorar los procesos de acuerdo con las necesidades de cada tipo de empresa. A su vez permite optimizar tiempos en las actividades y funciones de cada colaborador. Los sistemas de radiofrecuencia (RFID) permite identificar un artículo y recoger información, un sistema útil para empresas comerciales mayoristas y minoristas (Bravo, 2021).

Tabla 2. Tecnología en los inventarios

Tecnología	Descripción	Tipo de empresa
WMS	Controla el movimiento y almacenamiento de mercadería, además muestra la información en línea. Permite planificar con exactitud las operaciones.	Empresas de todos los sectores
RFID	La información es precisa y clara. Además, permite conocer la vida útil del producto.	Área de salud
DRONES	Su duración es de varias horas en el aire, permite visualizar el producto por su cámara y además disminuye los accidentes laborales en la manipulación de productos pesados.	Empresas industriales
SISTEMA ROBOTIZADO	Mejora la productividad, ayuda al traslado de mercadería de forma rápida, permite que los operarios logísticos se concentren en la programación e ingreso de datos en el sistema.	Empresas industriales automovilísticas.
PICK TO LIGHT	Minimiza errores, es rápido y ayuda a preparar los pedidos de forma manual.	Empresas comerciales
VOICE PICKING	Permite ahorrar los costos de capacitación, es de mayor agilidad y fácil de aprender.	Empresas comerciales

Fuente: tomado a partir de (Bravo, 2021)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Descripción de la metodología

Tipo y enfoque de la investigación

De acuerdo con el trabajo de investigación se menciona que tiene como característica ser descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo. Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Mediante la investigación descriptiva se pretende detallar las propiedades, características y los procesos que son sometidos a una evaluación. Es decir, se busca medir y recolectar información de manera conjunta sobre las nociones a estudiarse. Además, la investigación correlacional permite medirlas, cuantificarlas y finalmente analizarlas.

Los autores Hernández, Fernández & Baptista (2010) mencionan, “el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. En estas etapas no se evade el proceso ni saltarse el orden. De ser necesario se buscaría redefinir una fase sin alterar el proceso. La idea de estudio conlleva al cumplimiento de los objetivos y pregunta de investigación, con la cual se realiza una exhaustiva revisión literaria para la construcción del marco teórico. Para la investigación de estudio de riesgo operativo se utilizará el modelo COSO ERM con el cual se determinará el proceso del área de inventarios realizado por el personal de la comercializadora, el cual se encuentra enfocado para todos los niveles jerárquicos.

2.2. Caracterización de Comercializadora Godoy Ruiz.

Comercializadora Godoy Ruiz es una empresa con veinte seis años de trayectoria dentro del mercado, fue fundada por el Sr. Manuel Godoy Ortega y la Sra. Blanquita Ruiz Aguilera, cuenta con trece sucursales dentro del Ecuador. Por lo que, para esta investigación se estudiará a la oficina matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la avenida seis de diciembre y telégrafo, esta agencia cuenta con el área administrativa que está conformado por el jefe zonal, supervisor, administradora, cajera, facturador, auxiliar de servicios, jefe de bodega y con el

personal operativo que está conformado por ocho vendedores, una impulsadora, tres choferes y tres ayudantes de entrega. Cabe recalcar que anualmente presenta una facturación de 214.580.65 dólares.

La comercializadora opera como una división de la fábrica, aunque utiliza una denominación comercial distinta para sus actividades de venta y distribución. Misma que es controlada por los directivos de Industria Lojana de Especierías ILE C.A. que tiene una trayectoria de cincuenta años en el mercado, el objetivo principal de ILE C.A. es la producción y la comercialización de alimentos de alta calidad en todo el país e incluso en el exterior, su planta principal se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, quien provee el producto para la comercialización dentro de cada ciudad. Además, la comercializadora posee un inventario de más de 100 ítems en bodega, Su misión es; “creemos en nuestra gente; innovamos, desarrollamos, comercializamos alimentos con propósito y servicios integrales, que generan conciencia y bienestar para el mundo, a su vez su visión alimentar al mundo creando bienestar”. Además, cuenta con certificaciones nacionales e internacionales. Que se presentan en la siguiente ilustración 7.

Ilustración 7. Certificaciones Comercializadora Godoy Ruiz



Buenas Prácticas de Manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura BPM son principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos, con el objetivo de garantizar que éstos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y seguras para el consumo humano.



Certificación Kosher

La certificación Kosher garantiza que nuestros productos cumplen normas y estándares de la ley Judía.



Certificación Halal

La certificación Halal garantiza que nuestros productos cumplen normas y estándares permitido por la ley Islámica.



Certificación orgánica

La certificación orgánica garantiza que nuestros productos están libres de residuos de pesticidas nuestra empresa tiene la certificación orgánica para Ecuador, Estados Unidos, Europa y Japón.

Active

Fuente: tomado de catálogo de ventas, 2023

A continuación, listado de productos dentro del inventario:

Tabla 3. Productos Comercializadora Godoy Ruiz S.A.

NOMBRE DE PRODUCTOS		
Achiote molido	Comino	Pimienta blanca
Aderezo salsa de tomate	Cúrcuma	Pimienta negra
Adobo completo	Curry	Sabora
Agua	Ensalada de atún jalapeño	Sabora para cerdo
Agua botellón 20lt	Grajeas	Sabora para mariscos
Agua mineral 750 ml botella de vidrio	Hierba luisa	Sabora para menestras
Agua mineral Champagne 0.5lt	Hierba luisa con limón	Sabora para pollo
Agua mineral sin gas 0.5lt	Horchata	Sal ahumada
Agua mineral sin gas 10lt	Horchata con limón	Sal con ajo
Agua mineral sin gas 1lt	Horchata con miel	Sal con especias
Agua mineral sin gas 5lt	Horchata con Stevia	Sal con finas hierbas
Agua sport	Infusión de guayusa	Sal con pimienta
Ají	Infusión flor de Jamaica	Sal parrillera
Ajo	Jengibre	Salsa BBQ
Albahaca	Jengibre con cardamomo	Salsa china
Aliño	Laurel	Salsa de ajo con jengibre
Anís	Lomo de atún	Salsa de tomate
Anís estrellado	Maní	Sazona chanco
Apanadura	Manjar de leche	Sazona pavo
Arroz con atún	Manteca de color	Sazona pollo
Atún aceite de soya	Manzanilla	Sazonador
Atún ahumado	Manzanilla con miel	Semillas de linaza
Atún de kilo	Mega sazón	Sra. Gallina
Atún ILE tripack	Menta	Té con jengibre
Azúcar	Mermeladas	Té ILE
Café instantáneo	Mix de hierbas aromáticas	Té mix
Café tostado	Mostaza	Té negro
Canela	Nuez moscada	Té verde
Cardamomo	Orégano	Té verde con cardamomo
Cebolla Molida	Panela	Té verde con jengibre
Cedrón	Paprika	Tomillo
Chimichurri	Pasta de achiote	Toronjil
Chocolate en polvo	Perejil	Toronjil con Stevia
Clavo de olor	Pimienta	Vinagre

Fuente: elaboración propia Morales,2024

Además, se emplea el método de inventario PEPS, que está diseñado para el control de producto como su nombre lo indica lo primero en entrar será lo primero en salir. La comercializadora cuenta con un servidor autónomo, es decir que no

usan sistemas externos. Actualmente el encargado de bodega no es el único custodio, por lo que el stock es manejado por el facturador, el auxiliar de servicios varios y el personal de logista. Están personas interactúan en el conteo del producto que va a salir en guía, sin supervisión del encargado de bodega o de la administrativa, este proceso es erróneo por lo que no existe un control adecuado de la salida del producto, esto conlleva a que exista faltantes dentro del inventario que visualiza en la toma de fin de mes. Al mismo tiempo, el proceso de devolución de producto no es adecuado, el encargado de revisar si el producto devuelto esta completo y es el que se menciona en la nota de pedido no lo hace, provoca que exista falencias en la información física de producto en bodega como el stock dentro del sistema.

2.3. Análisis del sistema de inventarios actual de Comercializadora Godoy Ruiz

Mediante un cuestionario se ha podido analizar la situación actual del área de inventarios de Comercializadora Godoy Ruiz, a continuación, la tabla detalla el cuestionario realizado al personal.

Tabla 4. Cuestionario de control de inventarios Comercializadora Godoy Ruiz

<p style="text-align: center;">COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTE: INVENTARIOS</p> <p style="text-align: center;">AÑO 2024</p>				
N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuentan con una bodega en buen estado para el almacenamiento del inventario?		x	El espacio de la bodega es reducido por lo que complica tener un acceso adecuado a todo el producto
2	¿Cuenta con un manual de procedimiento que describa el correcto proceso de control, custodia autorización y la responsabilidad de los inventarios?		x	El actual manual no detalla el procedimiento de control del inventario
3	¿Considera que los inventarios están debidamente clasificados?		x	La mercadería no se encuentra ordenada


<p style="text-align: center;">COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTE: INVENTARIOS</p> <p style="text-align: center;">AÑO 2024</p>			
4	¿Cuentan con normas de seguridad que permita la conservación del inventario?	X	
5	¿La comercializadora cuenta con un software de control de inventarios para el registro de ingreso y salida de producto?	X	
6	¿Se realiza el control de los inventarios periódicamente?	X	
7	¿Se cumple con políticas definidas para la recepción, almacenamiento y conservación de inventario?		x Si existe políticas, pero están no son cumplidas por la persona encargada de bodega.
8	¿La conciliación del inventario son autorizados por la administración?	x	
9	¿La toma física de inventario es realizada por una persona externa al encargado de bodega?		x La toma física de inventario es realizada por personal administrativo
10	¿Los ajustes de inventarios por pérdida son hechos por personal que no estén involucrados en la responsabilidad y el manejo del inventario?	X	
11	¿Las pérdidas de inventario son investigadas por la jefatura inmediata de la agencia?		x Las pérdidas de inventario son descontadas al encargado de la bodega, facturador y administradora.
12	¿Mantienen un registro adecuado del producto que ingresa como devolución al inventario?		x No existe un control adecuado del producto que ingresa como devolución, debido a que el encargado recibe el producto sin verificar que este completo.
13	¿El producto entregado por el proveedor es registrado en cuanto a cantidad y calidad en el stock?		x El producto es ingresado al stock antes de que llegue a la bodega y sin verificar la cantidad y calidad.
14	¿Se establecen fechas de entrega de inventario mensual?	X	


<p style="text-align: center;">COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.</p> <p style="text-align: center;">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTE: INVENTARIOS</p> <p style="text-align: center;">AÑO 2024</p>				
15	¿Tiene acceso a la existencia de bodega solo el personal encargado de bodega?		x	En bodega ingresa personal de logística y vendedores.
16	¿Existe un bodeguero encargado de receiptar, ordenar y enviar mercadería?	X		
17	¿El encargado de bodega tiene fechas definidas para la adquisición de inventarios por devoluciones?		x	Las devoluciones son recibidas a diario por parte del bodeguero
18	¿Existe un procedimiento para verificar el estado de la mercadería?	X		
19	¿La empresa mantiene tarjetas Kardex?	X		
20	¿Se actualiza diariamente el stock de los productos?		x	información del software de inventario no coincide con el inventario físico
21	¿La empresa al realizar entregas emite guías de remisión?	X		
22	¿La empresa lleva órdenes de compra para sus clientes?	X		
23	¿Todos los documentos se entregan con previa firma y autorización del encargado?	X		
24	¿La devolución de producto caducado es controlada y enviada de forma inmediata a la planta?		x	La información es enviada al finalizar el mes
25	¿El despacho de guías es realizada por el encargado de bodega?		x	El despacho de guía es realizado por el facturador, auxiliar de servicios y bodeguera. Además, la revisión del producto y carga de este es realizado por los de logística sin tener un control adecuado.


Fuente: elaboración propia Morales,2024

Una vez obtenido el cuestionario. Se procede a ponderar en valores cada pregunta para poder obtener el resultado del nivel de riesgo, a continuación, la tabla 5.

Tabla 5. Cuestionario de control interno ponderado Comercializadora Godoy Ruiz


 COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.					
COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: INVENTARIOS AÑO 2024					
N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
			SI	NO	
1	¿Cuentan con una bodega en buen estado para el almacenamiento del inventario?	25		0	0
2	¿Cuenta con un manual de procedimiento que describa el correcto proceso de control, custodia autorización y la responsabilidad de los inventarios?	25		0	0
3	¿Considera que los inventarios están debidamente clasificados?	25		0	0
4	¿Cuentan con normas de seguridad que permita la conservación del inventario?	25	1		1
5	¿La comercializadora cuenta con un software de control de inventarios para el registro de ingreso y salida de producto?	25	1		1
6	¿Se realiza el control de los inventarios periódicamente?	25	1		
7	¿Se cumple con políticas definidas para la recepción, almacenamiento y conservación de inventario?	25		0	0
8	¿La conciliación del inventario son autorizados por la administración?	25	1		1
9	¿La toma física de inventario es realizada por una persona externa al encargado de bodega?	25		0	0

 COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.					COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: INVENTARIOS AÑO 2024			
10	¿Los ajustes de inventarios por pérdida son hechos por personal que no estén involucrados en la responsabilidad y el manejo del inventario?	25	1		1			
11	¿Las pérdidas de inventario son investigadas por la jefatura inmediata de la agencia?	25		0	0			
12	¿Mantienen un registro adecuado del producto que ingresa como devolución al inventario?	25		0	0			
13	¿El producto entregado por el proveedor es registrado en cuanto a cantidad y calidad en el stock?	25		0	0			
14	¿Se establecen fechas de entrega de inventario mensual?	25	1		1			
15	¿Tiene acceso a la existencia de bodega solo el personal encargado de bodega?	25		0	0			
16	¿Existe un bodeguero encargado de receptor, ordenar y enviar mercadería?	25	1		1			
17	¿El encargado de bodega tiene fechas definidas para la adquisición de inventarios por devoluciones?	25		0	0			
18	¿Existe un procedimiento para verificar el estado de la mercadería?	25	1		1			
19	¿La empresa mantiene tarjetas Kardex?	25	1		1			
20	¿Se actualiza diariamente el stock de los productos?	25		0	0			
21	¿La empresa al realizar entregas emite guías de remisión?	25	1		1			

 COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A.					
COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: INVENTARIOS AÑO 2024					
22	¿La empresa lleva órdenes de compra para sus clientes?	25	1		1
23	¿Todos los documentos se entregan con previa firma y autorización del encargado?	25	1		1
24	¿La devolución de producto caducado es controlada y enviada de forma inmediata a la planta?	25		0	0
25	¿El despacho de guías es realizada por el encargado de bodega?	25		0	0
PONDERACIÓN TOTAL					25
CALIFICACIÓN TOTAL					12

Fuente: elaboración propia Morales,2024

Tabla 6. Matriz de ponderación Comercializadora Godoy Ruiz

PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
25	12	44	56	

Fuente: elaboración propia Morales,2024

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(CT*100\%)}{PT} \quad \text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{NC}$$

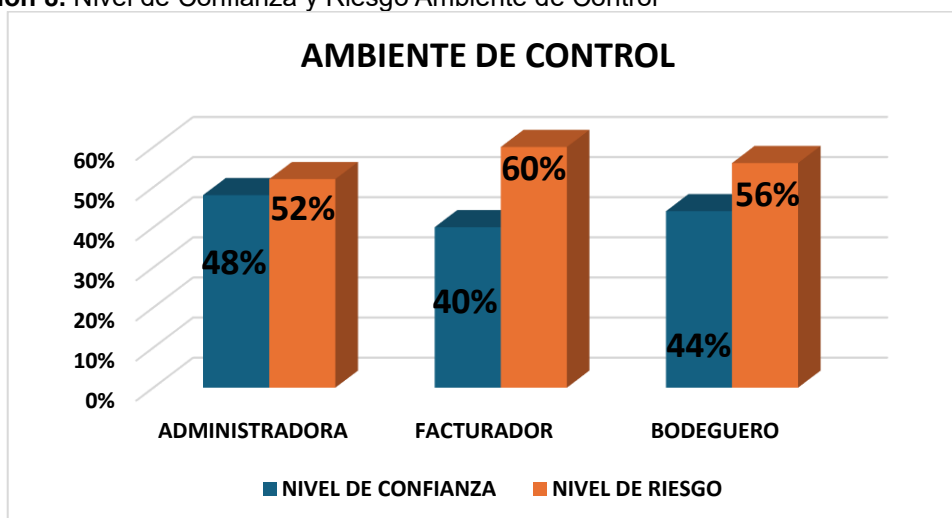
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(12*100\%)}{25} \quad \text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 44$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 48\% \quad \text{Nivel de Riesgo} = 52\%$$

Tabla 7. Nivel de confianza Comercializadora Godoy Ruiz

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
 15% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 85% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: COSO ERM

Ilustración 8. Nivel de Confianza y Riesgo Ambiente de Control

Fuente: elaboración propia Morales,2024

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno a la administradora, facturador y bodeguero de Comercializadora Godoy Ruiz, en el área de inventarios se ha obtenido los siguientes resultados; el 56% corresponde al nivel de riesgo de control, mientras que el 44% al nivel de confianza por lo que, se deduce que existe un nivel de riesgo ALTO dentro de esta área. Algunas de las debilidades de la comercializadora es que no cuentan con un manual de procedimientos y de funciones que determine de forma correcta las actividades del personal a cargo de los inventarios, por lo que, las actividades que se desarrollan dentro del área de inventarios son desarrolladas de forma empírica. Se observa que no existe una correcta capacitación ni de forma periódica al personal, provoca un inadecuado control. Como consecuencia, se determina que la empresa no posee un sistema adecuado para el manejo de inventarios, evidenciado debilidades administrativas, en virtud de ello se tomará correctivos para la mejora del desempeño del área. Finalmente, se concluye que realizara y aplicara una estructura organizacional y funcional que permita que se cumpla con los objetivos de la empresa y denote información verídica dentro del stock. Además, se ha tomado en cuenta a todo el personal de la comercializadora para poder aplicar la matriz de riesgos que se muestra a continuación.

Matriz de riesgo Comercializadora Godoy Ruiz S.A.

Para el estudio de la matriz de riesgo se ha tomado en cuenta el evento como es la falta de control en el manejo del inventario como es en el almacenamiento, despacho de producto e inventario dentro de la comercializadora, además, se basa en la infraestructura, los procesos, tecnología y personal humano. Finalmente, para esta evaluación se ha tomado en cuenta la probabilidad de cinco niveles los cuales nos indican si es; muy baja, baja, media, alta y muy alta. Y el impacto nos menciona; insignificante, mínima, grave, muy grave y extremadamente grave.

Tabla 8.Matriz de Riesgo Comercializadora Godoy Ruiz S.A.

MATRIZ DE RIESGOS COMERCIALIZADORA GODOY RUIZ S.A. LEVANTAMIENTO DE RIESGOS - ENERO 2025												
No RIESGO	TIPO DE RIESGO OPERATIVO	ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO	PROCESO	RIESGO	FACTORES	PROBABILIDAD	GRAVEDAD	VALOR DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	CONSECUENCIAS
R1	INFRAESTRUCTURA	INTERNO	BODEGA	ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	La bodega se encuentra en buen estado para el almacenamiento del inventario	Productos mal acomodados, daños en los productos	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. Cajas de productos mal apiladas. 2. Desorden dentro de bodega. 3. Imposibilita realizar la limpieza de forma adecuada. 4. El espacio es muy reducido para el despacho de guía.
R2	PROCESO	INTERNO	TALENTO HUMANO	PROCESOS INTERNOS	Posee un manual de procedimiento donde se describa el correcto proceso de control, custodia autorización y la responsabilidad de los inventarios	Falta de conocimiento de los procesos dentro de cada área y actividad desempeñada por los colaboradores	5	4	20	Riesgo Extremo	Extremo	1. Desconocimiento de procesos. 2. Demora dentro del proceso. 3. Errores dentro de la información. proporcionada al área administrativa del uso y control de la bodega.
R3	PROCESO	INTERNO	BODEGA	ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	Los inventarios están debidamente clasificados	La distribución del producto no es acorde a los lotes que tienen fecha antigua de elaboración	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. Incremento de producto caducado dentro de bodega. 2. Probabilidad de distribuir producto caducado.

R4	PROCESO	INTERNO	BODEGA	ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	Conservación de mercadería	La bodega es muy pequeña para la conservación del producto	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. No se alcanza a organizar los productos en orden de ítem. 2. Producto mal apilado. 3. Producto de vidrio rotos.
R5	TECNOLOGIA	INTERNO	BODEGA	DISTRIBUCIÓN	No cuenta con un software de control de inventarios para el registro de ingreso y salida de producto	Control manual en la entrada y salida del producto	4	4	16	Riesgo Extremo	Extremo	1. Faltante de mercadería. 2. Descuento al encargado 3. Afectación a los clientes al no tener producto en físico como el stock indica
R6	HUMANO	INTERNO	BODEGA	CONTABILIDAD	Controles periódicos del inventario	No se realiza controles periódicos por parte del área contable para confirmación de valores en el stock del sistema y físico.	4	4	16	Riesgo Extremo	Extremo	1. Variación de información 2. Errores contables y financieros
R7	PROCESO	INTERNO	TODAS	TODOS	Cuentan con políticas definidas para la recepción, almacenamiento y conservación de inventario	El manual de política no se encuentra actualizado y no existe el control, seguimiento oportuno por el personal encargado	3	4	12	Riesgo Alto	Aceptable	1. Proceso incorrectos 2. Conservación errónea del producto
R8	HUMANO	INTERNO	CONTABILIDAD	AJUSTES	Los ajustes de inventario en la toma física son autorizados por la administración	Falta de personal contable en la agencia	4	3	12	Riesgo Alto	Aceptable	1. Ajustes realizados a la voluntad de la persona encargada 2. Variación de información.

R9	PROCESO	INTERNO	BODEGA	INVENTARIOS	Toma física de inventario es realizada por una persona externa al encargado de bodega	Falta de agente de control en toma de inventarios	5	4	20	Riesgo Extremo	Extremo	1. Información no verifica.
R10	PROCESO	INTERNO	CONTABILIDAD	APOYO	Pérdidas de inventario son investigadas por la jefatura inmediata de la agencia	No existe un personal que actúe de forma inmediata para realizar el control en estos casos	5	3	15	Riesgo Alto	Alto	1. Pérdidas financieras 2. Información no verídica
R11	TECNOLOGÍA	INTERNO	BODEGA	LOGÍSTICO	Ingresos y egresos de bodega son manuales	Dentro de la bodega no se cuenta con un sistema tecnológico para ingresos o egresos de mercadería. Lo hace el facturador	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. Error en la información 2. No existe un control automatización de los comprobantes de ingreso y egreso
R12	TECNOLOGÍA	INTERNO	BODEGA	LOGÍSTICO	Registro adecuado del producto que ingresa como devolución al inventario	Dentro de la bodega no se cuenta con un sistema tecnológico para ingresos o egresos de mercadería. Lo hace el facturador	5	4	20	Riesgo Extremo	Extremo	1. Error en la información 2. Falta de control en el proceso
R13	PROCESO	INTERNO	BODEGA	ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	Todo el personal tiene acceso al área de bodega	Todo el personal tiene acceso a la bodega	5	4	20	Riesgo Extremo	Extremo	1. Faltante de inventario 2. Stock no real 3. Perdida de ventas
R14	TECNOLOGÍA	INTERNO	CONTABILIDAD	INVENTARIO	El sistema de facturación actualiza de forma constante el stock	Se muestra deficiencia dentro del programa en la actualización del stock.	5	4	20	Riesgo Extremo	Extremo	1. El producto que se menciona en stock es vendido, pero al no existir de forma física la entrega se

												dificulta y se realiza una nota de crédito.
R15	PROCESO	INTERNO	BODEGA	TRANSPORTE	Proveedor envía mercadería cada 8 o 15 días	Entrega del proveedor será en las veces que sea requerido el producto	3	3	9	Riesgo Alto	Aceptable	1. Retrasos en la entrega de mercadería 2. Calidad de servicio desmejorada con el tiempo
R16	PROCESO	INTERNO	BODEGA	COMERCIAL	Rotación de mercadería que no es conocida dura más de 3 meses dentro de bodega	No se cuenta con publicidad periódica y constante.	3	2	6	Riesgo Tolerable	Aceptable	1. Inventarios obsoletos 2. Incremento del activo por estancamiento de mercadería
R17	PROCESO	INTERNO	TODAS	TODOS	Proveedor tiene relación con la comercializadora	Marcas propias	2	2	4	Riesgo Aceptable	Aceptable	1. Productos enviados acorde a la venta realizada a la semana
R18	PROCESO	INTERNO	BODEGA	APOYO	Toma física de inventarios semanales y mensuales	No existe supervisión al momento de realizar la toma física del inventario	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. Los inventarios físicos y los del sistema suelen no ser reales 2. Balances con saldos de inventarios erróneos
R19	PROCESO	INTERNO	FACTURACIÓN	APOYO	Información a los asesores comerciales no actualizados	Falta de comunicación entre el facturador y los asesores comerciales	5	3	15	Riesgo Alto	Alto	1. Pérdida de negocios nuevos 2. Cantidades disponibles, erradas a los clientes
R20	PROCESO	INTERNO	MARKETING	COMERCIAL	Procesos para captar nuevos clientes, es obsoleta	Actualizaciones de estrategias para clientes nuevos se vuelve obsoleta	5	3	15	Riesgo Alto	Alto	1. Ventas decrecientes 2. Pérdida de clientes por escases de información

R21	PROCESO	INTERNO	TODAS	TODOS	Los procesos al ser obsoletos no se aplican de manera recurrente	Deficiencias dentro de los procesos	4	2	8	Riesgo Tolerable	Aceptable	1. Procesos repetitivos 2. Errores humanos frecuentes
R22	PROCESO	INTERNO	TODAS	TODOS	Pérdida de clientes por falta de gestión y comunicación	Deficiencia de comunicación de producto que requiere el cliente para solicitar al proveedor	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. Disminución de ventas 2. Pérdidas financieras
R23	INFRAESTRUCTURA	INTERNO	BODEGA	GESTIÓN DE MERCADERÍA	Los inventarios obsoletos o de baja rotación no son notificados para tomar correctivos de acuerdo a su rotación	Falta de comunicación y exposición del producto hacia los clientes	5	4	20	Riesgo Extremo	Extremo	1. Rotación de inventario estancada 2. Pérdida de inventario
R24	INFRAESTRUCTURA	INTERNO	BODEGA	GESTIÓN DE MERCADERÍA	Manejo desorganizado de la bodega provoca que el producto enviado a logística no sea completo	Incremento de notas de crédito	5	3	15	Riesgo Alto	Alto	1. Pérdida de mercaderías 2. Retrasos en la entrega de los productos 3. Incremento de notas de crédito
R25	PROCESO	INTERNO	LOGÍSTICA	GESTIÓN DE MERCADERÍA	El despacho de guías es realizado por cualquier persona	Falta de segregación de funciones, provoca que el producto sea enviado en menos cantidad, faltantes en inventario y envió errores de mercadería	5	5	25	Riesgo Extremo	Extremo	1. Faltantes dentro del inventario 2. Confianza en el personal que no esté encargado del área

Fuente: elaboración propia Morales, 2025

Tabla 9. Mapa de calor

PROBABILIDAD						
Muy alta	5	0	0	4	6	7
Alta	4	0	1	1	2	0
Media	3	0	1	1	1	0
Baja	2	0	1	0	0	0
Muy Baja	1	0	0	0	0	0
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Mínima	Grave	Muy Grave	Extremadamente Grave
		IMPACTO				

Fuente: elaboración propia Morales,2025

Mediante el mapa de calor, se observa que los riesgos dentro del área de bodega-inventarios son muy altos, por lo que se requiere tomar correctivos de forma inmediata con el fin de mitigar los riesgos dentro de la comercializadora.

Funciones del personal que interviene en el área de inventarios

Para poder comprender de forma clara las funciones que realizan la administradora, facturador, bodeguero y auxiliar de servicios generales se presenta a continuación la siguiente tabla.

Tabla 10. Funciones del personal que intervienen en el área de inventarios

Administradora	Facturador
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión diaria de reportes de venta, recaudación y financieros. • Revisión diaria de las cuentas por cobrar clientes. • Garantizar el stock adecuado de mercadería. • Efectuar y verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo. • Llevar el registro de salida y retorno de documentos de cobro diario. • Lograr y mantener un buen cliente laboral en la agencia. • Obtener oportunamente los permisos exigidos. • Pago a proveedores. • Verificación de actividades del personal a cargo. • Abastecimiento adecuado y oportuno de preimpresos. • Actualización de todo el personal que labora. • Reporte de novedades. • Recopilación y envío de documentación a contabilidad. • Consulta y verificación de saldos bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de facturas, nota de crédito cliente, guías de remisión y registro de facturas y notas de crédito proveedor. • Recibir y revisar que la orden de pedido. • Crear, actualizar y/o suspender clientes en sistema informático y aprobación requerida. • Conciliar factura emitida por proveedor de producto terminado. • Efectuar y verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, reglamento interno de trabajo • Clasificar, ordenar y archivar documentos de ventas. • Cuadre de inventarios. • Entrega y envío de documentación contable.

Bodeguero	Auxiliar servicios generales
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar diariamente que sus inventarios estén cuadrados, y las cantidades estén acordes al estándar de inventario establecido. • Despachar de forma ágil y eficiente la carga completa a Auto - vendedores y entregadores. • Realizar toma de inventarios total mensual y semanalmente 40 ítems aleatorios de productos de alta rotación, juntamente con la administradora. • Realizar el pedido de producto a ILE CA. Juntamente con la administradora • Cumplir con el sistema de rotación de inventario FIFO. • Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos y reglamentos. • Recibir y verificar el producto proveniente de clientes por devoluciones. • Recibir y verificar el producto sobrante de las cargas de auto venta y entregas. • Recibir y verificar el producto enviado desde ILE CA. • Conciliar factura de proveedor de producto terminado con ingreso a sistema informático en facturación. • Mantener en las bodegas el programa 5S clasificación, orden y limpieza. • Asegurar el suficiente stock de planchas para despachos diarios. • Preparar y enviar producto de devoluciones a ILE CA. y otros proveedores. • Control de documentos y mercadería por prestamos entre agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar con eficiencia todas las diligencias internas y externas encomendadas. • Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos y reglamentos. • Responsable de los activos asignados. • Acudir a las diferentes instituciones financieras para realizar pagos, cobros de cheques y demás actividades relacionadas. • Entrega de cartas, informes o volantes, en todas las áreas de la empresa. • Entrega de documentos a clientes y proveedores. • Colaborar en la recaudación de créditos, previa disposición del nivel jerárquico superior de ventas.

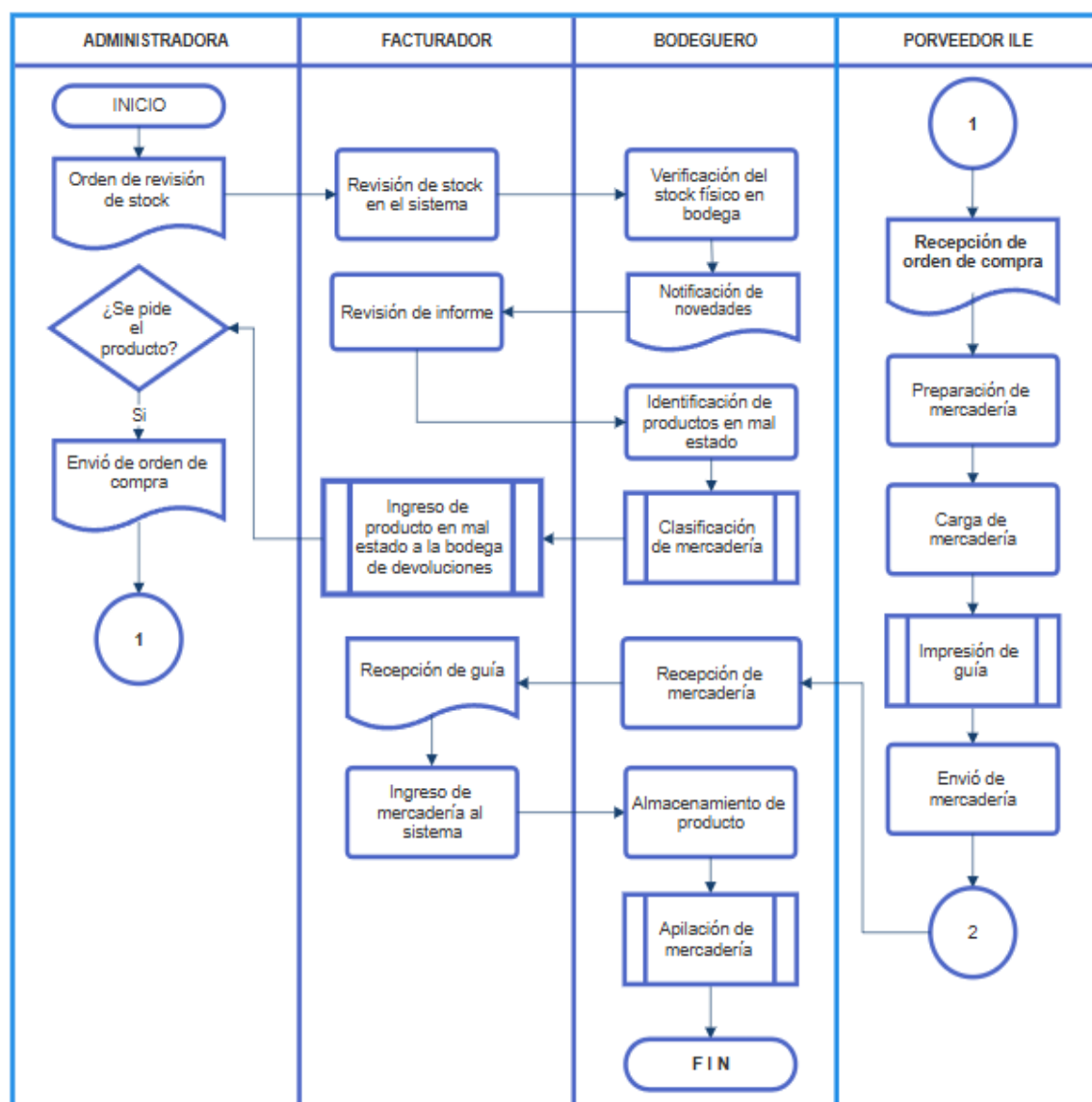
Fuente: Tomado a partir de Compendio de políticas, manuales de funciones y reglamentos (Dpto. comercial, edición 2020)

Descripción del proceso de almacenamiento

1. La administradora da la orden de revisar el stock en el sistema al facturador.
2. El facturador revisa el stock del sistema y da la orden al bodeguero de revisar el sistema físico.
3. Bodeguero verifica el stock físico y notifica las novedades.
4. Facturador revisa el informe y solicita al bodeguero revisión del producto en mal estado.

5. El bodeguero clasifica la mercadería caducada y el producto de devolución. Entrega información al facturador.
6. El facturador ingresa al sistema de caducados y devolución el producto informado por el bodeguero.
7. Facturador informa a la administradora que producto pedir.
8. Administradora realiza el pedido y envía a Loja por correo.
9. El proveedor ILE, recibe la orden de compra.
10. Proveedor prepara la mercadería para luego ser cargada.
11. Proveedor imprime la guía y envía la mercadería
12. Bodeguero recibe la mercadería del proveedor.
13. El facturador recibe la guía e ingresa la mercadería en el sistema.
14. El bodeguero juntamente con los estibadores empieza a descargar la mercadería del camión.
15. Bodeguero apila la mercadería en la bodega.

Ilustración 9. Flujograma de almacenamiento GR



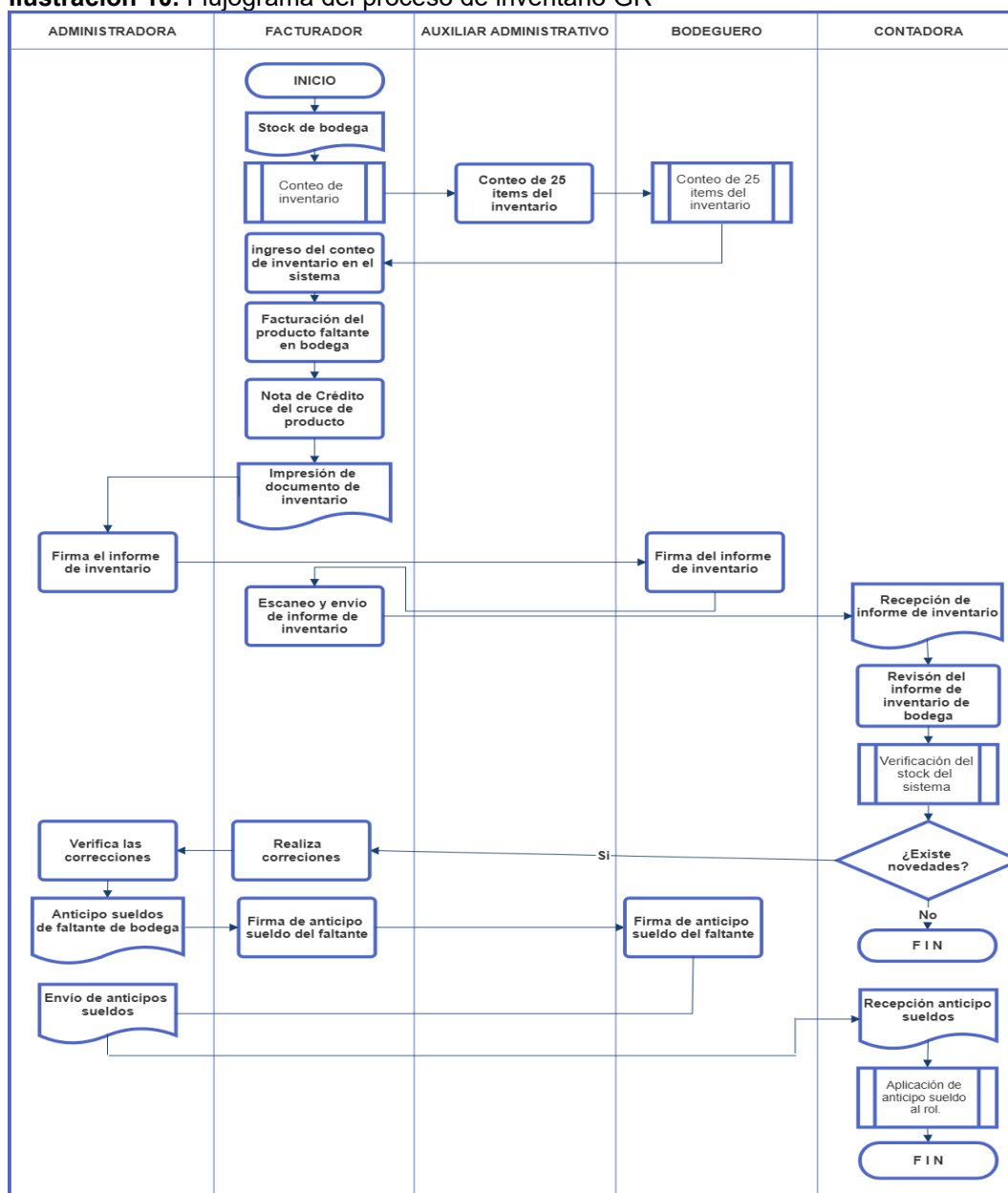
Fuente: elaboración propia en base a manual de procesos Comercializadora Godoy Ruiz, 2023

Descripción del proceso de inventario de bodega

1. Facturador imprime tres juegos de los documentos del stock de bodega.
2. El facturador realiza el conteo de los ítems de bodega.
3. El auxiliar administrativo realiza el conteo de 25 ítems del stock del inventario de la bodega.
4. Bodeguero realiza el conteo de 5 ítems del stock de bodega.
5. Facturador ingresa la información obtenida del inventario de bodega en el sistema para cuadrar.

6. El facturador procede a facturar el producto que se encuentra como faltante en bodega y no existió documentación para sustentar su ausencia.
7. Realiza una nota de crédito del producto que se cruce dentro del inventario de bodega.
8. Se imprime la información adquirida del inventario de bodega para entregar a la administradora.
9. La administradora revisa y firma el informe del inventario de bodega.
10. La administradora entrega el informe al bodeguero para que revise y firme.
11. El bodeguero entrega el informe al facturador para que escanee y envíe a la auxiliar de contabilidad.
12. La auxiliar contable revisa el inventario recibido juntamente con el stock del sistema empresarial.
13. En el caso de existir novedades, se envía la información de novedades al facturador.
14. El facturador revisa las novedades.
15. Administradora verifica las correcciones.
16. La administradora realiza los anticipos sueldos del faltante de bodega en el caso de existir.
17. Se hace firmar los anticipos al facturador y bodeguero.
18. Administradora envía la documentación de los anticipos sueldos firmados a la auxiliar contable.
19. Auxiliar contable realiza el descuento del anticipo al rol de pagos.

Ilustración 10. Flujograma del proceso de inventario GR



Fuente: elaboración propia en base a manual de procesos Comercializadora Godoy Ruiz, 2023

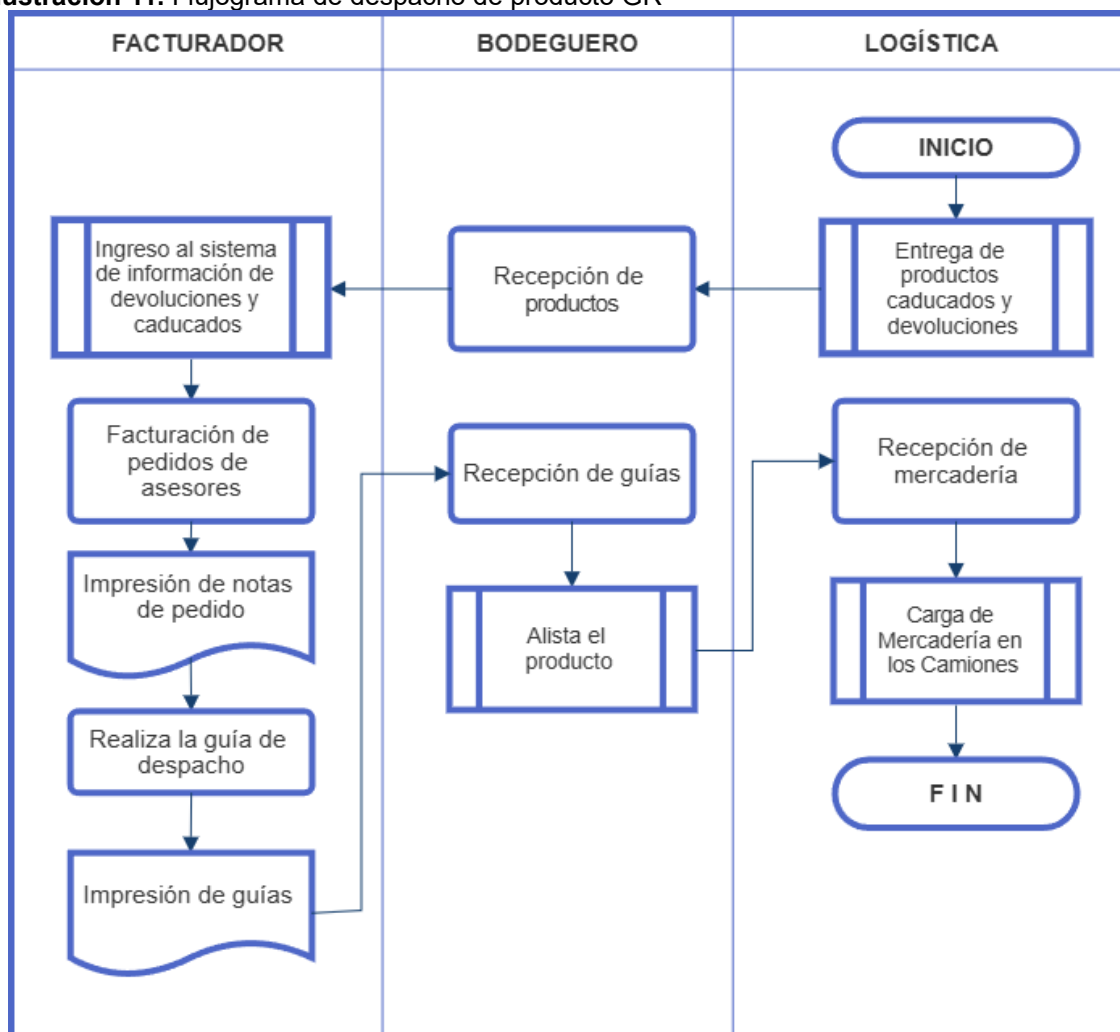
Descripción del proceso de despacho de producto

1. El personal de logística entrega el producto caducado y devuelto por los clientes al bodeguero.
2. El bodeguero recibe los productos caducados y devueltos, la información de la mercadería es entregada al facturador.
3. El facturador ingresa al sistema la información de la mercadería caducada y devuelta.

4. Facturador una vez confirmado el termino de ruta de los asesores, factura los pedidos.
5. Facturador imprime las notas de pedidos de los clientes.
6. Facturador realiza las guías y las imprime
7. Las guías impresas son entregadas al bodeguero.
8. El bodeguero alista la mercadería que sale en las guías.
9. El personal de logística recibe el producto de la guía que tiene que entregar en la ruta establecida para el día.
10. Personal de logística carga la mercadería en los camiones.

Nota: el proceso de despacho de guía es realizado por tres personas, el facturador, auxiliar administrativo y bodeguero sin supervisión.

Ilustración 11. Flujograma de despacho de producto GR



Fuente: elaboración propia en base a manual de procesos Comercializadora Godoy Ruiz, 2023

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación de los componentes para la mejora del modelo de control de inventarios en Comercializadora Godoy Ruiz

Para identificar la causa y efecto de los riesgos de Comercializadora Godoy Ruiz, se partirá del diagrama de causa y efecto, donde se podrá visualizar y organizar los componentes que causan los riesgos dentro de la comercializadora en el manejo del control de su inventario.

Ilustración 12. Componentes Ishikawa Comercializadora Godoy Ruiz



Fuente: elaboración propia Morales,2024

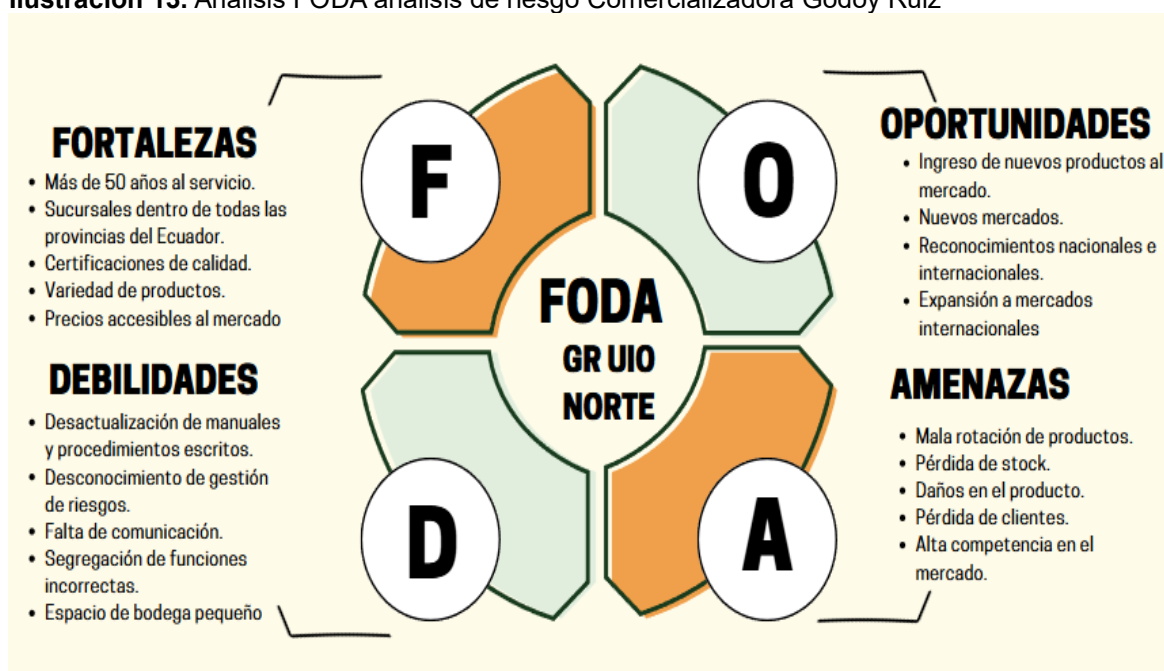
Análisis

Mediante la ilustración del diagrama Ishikawa se observará de forma resumida las causas principales que afectan con el correcto control interno dentro del área de inventarios de la comercializadora los cuales son; el tener un manual de procedimientos desactualizados, la falta de capacitación al personal y la falta del control del stock del inventario. Además, la mala segregación de funciones conlleva a que el personal no autorizado se involucre en el manejo del inventario.

Además, se observó que no se cuenta con una estructura organizada dentro de los procedimientos de cada área es decir que las funciones del personal no se encuentran bien segregadas, lo que provoca que el personal realice actividades que están fuera de su área y así exista un alto riesgo de errores dentro de los

procesos. Por medio del análisis FODA, basada en la información obtenida en el cuestionario de control interno y el análisis del Ishikawa, a continuación, se detalla las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, como otra base de evaluación de los riesgos operativos.

Ilustración 13. Análisis FODA análisis de riesgo Comercializadora Godoy Ruiz



Fuente: elaboración propia Morales,2024

Eventos de riesgos identificados en Comercializadora Godoy Ruiz

En base a los resultados obtenidos mediante las herramientas de investigación planteadas, se ha determinado que los eventos de riesgo surgen de las actividades y los procedimientos que se realizan a diario en la comercializadora y tienen una afectación significativa para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 11. Matriz de riesgo operativo Comercializadora Godoy Ruiz

Componente	Factor y nivel de riesgo	Control clave	Enfoque de cumplimiento	Enfoque sustantivo
Inventarios	No cuentan con una bodega en buen estado para el almacenamiento del inventario.	La comercializadora buscara una nueva instalación que sea amplia y adecuada para el área de bodega.	Realizar la búsqueda de posible agencia de cambio.	
	No cuentan con un manual de procedimiento donde se describa el correcto proceso de control, custodia autorización y la responsabilidad de los inventarios	Talento humano actualizará los procedimientos del manual acorde a las actividades que se realiza en cada área.	Actualizar los procesos en el manual	
	No se considera que los inventarios están debidamente clasificados	Se verificará que el bodeguero clasifique la mercadería de forma adecuada por lotes de producción y este ordenado.	Verificar que el bodeguero tendrá la mercadería en orden y por lotes de producción.	
	No se cumple con políticas definidas para la recepción, almacenamiento y conservación de inventario	La recepción de mercadería por devoluciones o caducados será sustentada mediante el registro del ingreso a bodega y el físico del producto. A su vez revisar que los pales y el lugar se encuentre en condiciones de almacenamiento.	Controlar la recepción y el almacenamiento del producto en bodega.	
	La toma física de inventario no es realizada por una persona externa al encargado de bodega	La toma física del inventario realizará el facturador y la administradora para tener información verídica del estado físico del stock.	Realizar la toma física del inventario Administradora y facturador.	Verificar el stock físico con la información del sistema.
	Las pérdidas de inventario no son investigadas por la jefatura inmediata de la agencia	La pérdida de mercadería tendrá un seguimiento exhaustivo para conocerla responsabilidad de su pérdida y poder sancionar a la persona adecuada.	Realizar seguimiento a las pérdidas de mercadería por parte de la administradora.	
	No mantienen un registro adecuado del producto que ingresa como devolución al inventario	El producto ingresado como devolución a la bodega será verificado mediante el registro de ingreso y el producto físico, además la información será enviada a tiempo y completa a facturación	Verificación y control de la hoja de registro de producto de devolución.	Verificar el stock físico con la información del sistema.

Componente	Factor y nivel de riesgo	Control clave	Enfoque de cumplimiento	Enfoque sustantivo
Inventarios	El producto entregado por el proveedor no es registrado en cuanto a cantidad y calidad en el stock	Se verificará que la mercadería que envía el proveedor este completa y en buenas condiciones como lo menciona la guía antes de ingresar al sistema.	Verificar el estado de la mercadería enviada para su registro en el sistema.	
	No tiene acceso a la existencia de bodega solo el personal encargado de bodega	Se verificará que el acceso a la bodega tenga solo el personal autorizado como es administradora, facturador y bodeguero.	Controlar el acceso del personal a la bodega.	
	El encargado de bodega no tiene fechas definidas para la adquisición de inventarios por devoluciones	Para un correcto registro del producto devuelto se establecerá un horario de entrega donde no intervenga con otras actividades.	Realizar un horario de adquisición de producto devueltos por los clientes.	
	No se actualiza diariamente el stock de los productos	Solicitar la actualización del sistema de ventas a los encargados de sistemas para que el stock se actualice diariamente acorde al producto vendido y la existencia en bodega.	Solicitar actualización del sistema de ventas y verificar el stock de forma periódica.	
	La devolución de producto caducado no es controlada y enviada de forma inmediata a la planta	Se verificará constantemente el lote del producto para evitar que se caduque dentro de la bodega y de ser así el producto se enviará de forma semanal.	Verificar el estado del producto y enviar de forma semanal a la planta lo que se encuentre en mal estado.	
	El despacho de guías no es realizado por el encargado de bodega	El correcto despacho de guía se realizará exclusivamente por parte del bodeguero.	Verificar que el bodeguero realice un correcto despacho de guía y que no intervengan terceras personas.	

Fuente: elaboración propia, Morales 2024

3.2. Modelo de gestión de control de riesgos

Introducción

Descripción del procedimiento de almacenamiento, inventario de bodega y despacho de producto de manera detallada, para que estos procesos se realicen de forma eficiente, busca las mejores alternativas para el cuidado y envío del producto dentro de la bodega.

Objetivo

Establecer un correcto proceso de almacenamiento, inventario de bodega y despacho de producto dentro de la bodega de la agencia para obtener una correcta manipulación, despacho y evitar que exista faltantes de productos.

Base normativa

Aplicación de procedimientos y políticas establecidas por la comercializadora y la normativa legal como es el ARCSA para productos comestibles.

Ámbito de aplicación

El presente modelo tiene como aplicación al área de inventarios cuyo encargado es el señor de la Bodega y deberá cumplir con los procedimientos adecuados:

A. Desarrollo de actividades

Almacenamiento

Actividad 1: La administradora Emite la orden de revisión de stock para el facturador y el bodeguero.

Actividad 2: El facturador revisa el stock en el sistema y notifica al bodeguero que revise el stock físico.

Actividad 3: El bodeguero notifica las novedades del conteo del producto dentro de la bodega al facturador y administradora.

Actividad 4: El facturador revisa el informe de novedades y envía por correo a contabilidad.

Actividad 5: El bodeguero identifica las fechas de caducidad del producto y revisa el estado físico de los productos, como envases de vidrio que no estén rotos o cajas abiertas.

Actividad 6: El bodeguero clasifica el producto caducado en la bodega de producto que no va a salir a distribución y a su vez clasifica el producto devuelto por los señores de logística.

Actividad 7: Administradora verifica el proceso de clasificación de producto dentro de la bodega.

Actividad 8: El facturador realiza el traslado de mercadería en el sistema de la bodega principal a la bodega de producto caducado.

Actividad 9: La administradora genera orden de compra al proveedor del producto que ya no hay en bodega.

Actividad 10: El proveedor revisa la existencia de mercadería en la fábrica, prepara el producto para su despacho.

Actividad 11: El bodeguero adecua el espacio para la nueva mercadería que envía el proveedor.

Actividad 12: El facturador revisa el producto de la guía con el producto físico para realizar el ingreso al sistema.

Actividad 13: El bodeguero almacena el producto de acuerdo con el lote de fabricación.

Inventario de bodega

Actividad 1: El facturador revisa el stock del producto en el sistema y realiza el conteo de los ítems de inventario.

Actividad 2: El bodeguero realiza el conteo de los ítems señalados por el facturador.

Actividad 3: La administradora verifica el conteo de inventario.

Actividad 4: El facturador verifica la información del conteo de inventario, ingresa la información al sistema, factura el producto faltante y realiza el cruce de notas de crédito del producto.

Actividad 5: La administradora verifica los informes de inventario y firma los documentos.

Actividad 6: El bodeguero firma la documentación de informe de inventario.

Actividad 7: El facturador escanea y envía informes de inventarios a contabilidad.

Actividad 8: Contabilidad revisa el informe y el stock del sistema, notifica novedades.

Actividad 9: El facturador realiza las correcciones del informe.

Actividad 10: La administradora revisa las correcciones y realiza los anticipos sueldos en el caso de faltantes de producto para el bodeguero.

Actividad 11: El bodeguero firma anticipo sueldo.

Actividad 12: Administradora envía informes a contabilidad

Actividad 13: Contabilidad recibe y revisa los anticipos para ser aplicados.

Despacho de producto

Actividad 1: Grupo de logística entrega productos caducados y devoluciones al bodeguero.

Actividad 2: El bodeguero recibe el producto y verifica el ingreso de este.

Actividad 3: Facturador ingresa en el sistema la información de devoluciones y caducados.

Actividad 4: El facturador realiza la facturación de los pedidos ingresados por los asesores, emite la guía de despacho.

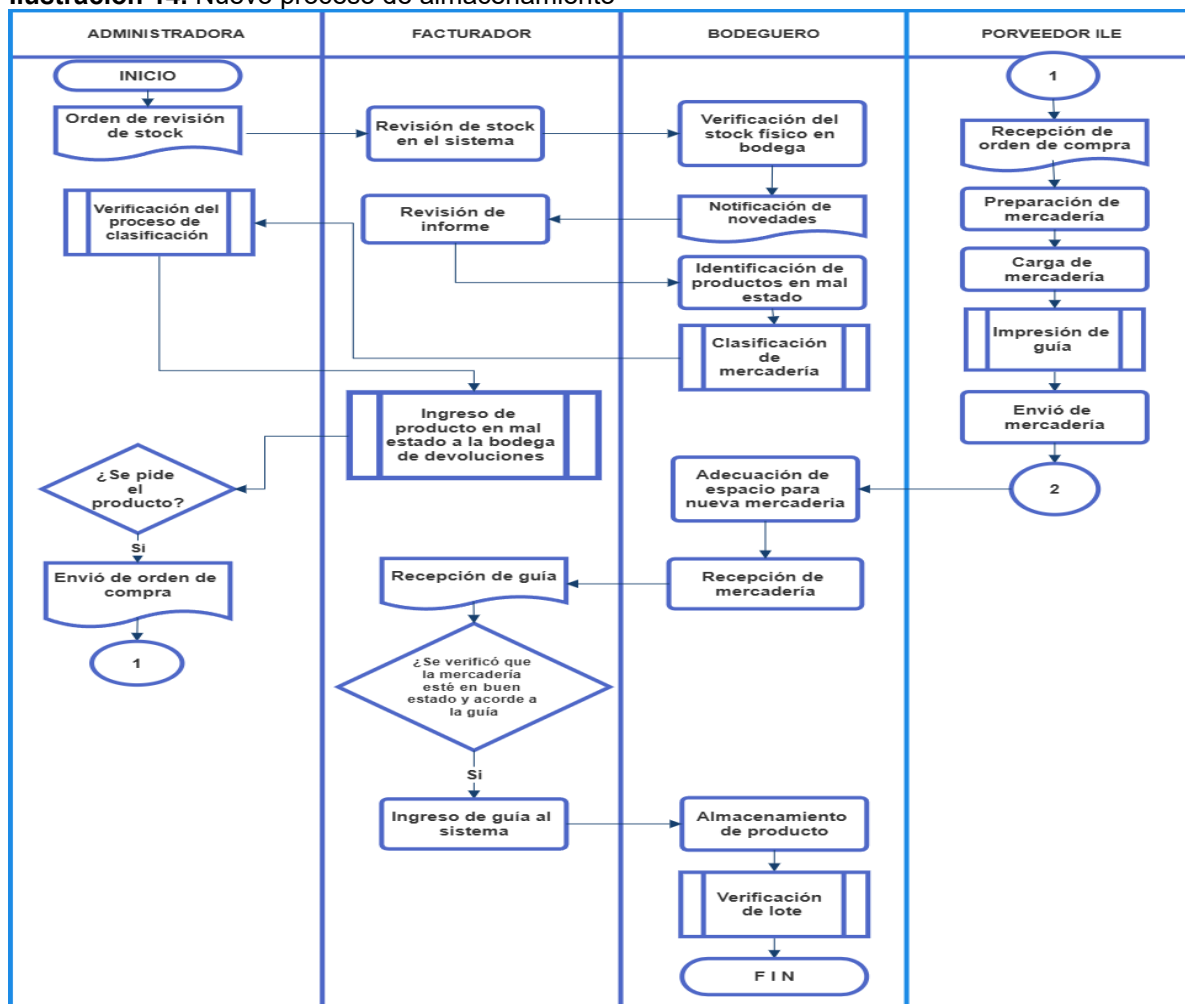
Actividad 5: Bodeguero verifica la existencia del producto que sale en guía y lo despacha.

Actividad 6: Logística recibe la mercadería, realizan el conteo, cargan mercadería y salen a realizar ruta.

3.3. Flujograma de procesos dentro del área de inventarios

PROCESO DE ALMACENAMIENTO

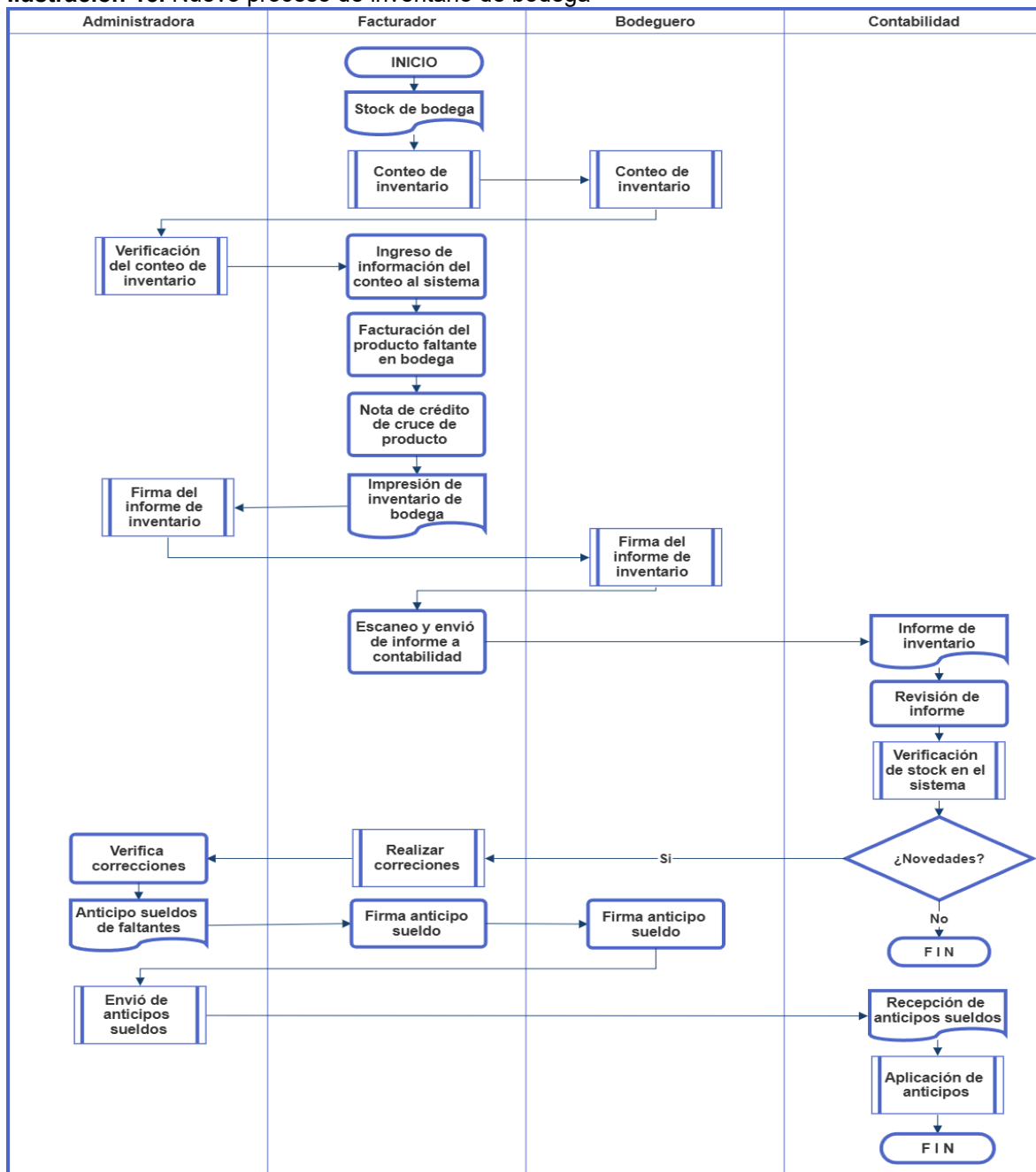
Ilustración 14. Nuevo proceso de almacenamiento



Fuente: elaboración propia, Morales 2024

PROCESO DE INVENTARIO DE BODEGA

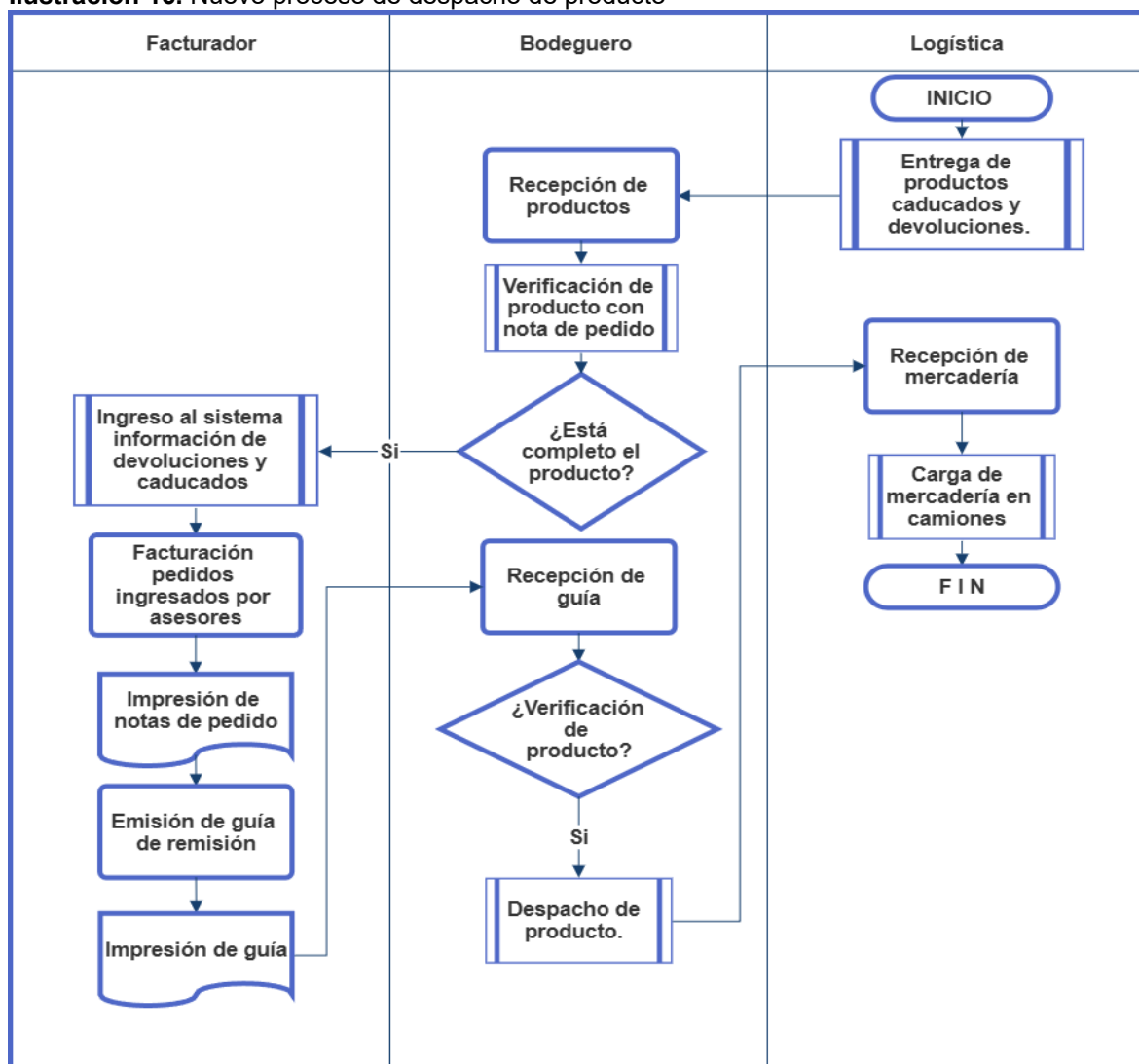
Ilustración 15. Nuevo proceso de inventario de bodega



Fuente: elaboración propia, Morales 2024

PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTO

Ilustración 16. Nuevo proceso de despacho de producto



Fuente: elaboración propia, Morales 2024

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la fundamentación teórica de los distintos autores sobre los temas; modelo de gestión, riesgo operativo, matriz de riesgo e inventarios podemos concluir que mediante el modelo de gestión de riesgos operativos se ha podido identificar, evaluar y monitorear los riesgos que se originan en el proceso interno del área de inventarios de Comercializadora Godoy Ruiz S.A. Basado en este control la comercializadora podrá abordar de forma eficiente y efectiva los riesgos identificados para su mejora.
- De acuerdo con el cuestionario de control interno ejecutado a la administradora, facturador, bodeguero y auxiliar de servicios generales de Comercializadora Godoy Ruiz S.A. se ha podido identificar que el 56% pertenece al nivel de riesgo de control, mientras que el 44% al nivel de confianza por lo que, podemos deducir que existe un nivel de riesgo ALTO en el área de inventarios, impacta en los procesos internos de almacenamiento, despacho de producto e inventarios.
- Mediante el mapa de calor ejecutado se visualizará que la probabilidad de existir un riesgo es muy alta y su impacto es extremadamente, esto quiere decir que la infraestructura, los procesos, la tecnología y el recurso humano no está dentro de su cumplimiento de forma correcta los procesos de control dando como resultado deficiencia significativas dentro de la eficiencia de los procesos.
- Para finalizar por medio de la matriz de riesgo aplicada a Comercializadora Godoy Ruiz S.A., se ha establecido la caracterización y el manual de procesos mejorado para el área de inventarios, de acuerdo a las funciones del personal encuestado, es así que la personas que tengan acceso a dicha área es la administradora, facturador y bodeguero, quienes en sus funciones establecidas dentro del manual de la comercializadora son los encargados de mantener el inventario en correctas condiciones y a su vez estos realicen

los procesos de forma adecuada y correcta, además la administradora deberá realizar los controles de forma periódica para mitigar los riesgos.

RECOMENDACIONES

- Socializar y aplicar las políticas establecidas dentro del manual de funciones y reglamentos de Comercializadora Godoy Ruiz S.A, permitiendo definir de manera adecuado los procesos y el control del área de trabajo de cada miembro que labora en la comercializadora y especialmente en el área de inventarios y de esta manera poder mitigarlas pérdidas económicas y financieras.
- Establecer un modelo de gestión de riesgos operativos dentro de Comercializadora Godoy Ruiz S.A. Para la detección oportuna de riesgos que permita dar respuesta rápida y adecuada a los cambios significativos en los procesos internos operativos. Además, implementar el sistema de control de gestión de los inventarios con técnicas control interno que permita conocer la demanda de cada producto con el fin de evitar que el producto caduque o tenga una mala rotación dentro del inventario y este genere pérdidas económicas, para poder mantener un punto de equilibrio óptimo.
- Finalmente, es importante que al personal nuevo y antiguo se le realice capacitaciones sobre riesgos operativos, funciones y reglamentos de la comercializadora, permitiendo que el personal implemente estrategias de control en cada una de las áreas de trabajo que se desempeñan, fomenta una correcta practica dentro de cada proceso y a su vez aporten en las tomas decisiones de forma correcta en toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana. *Redalyc*, 293-298. Recuperado el 30 de Marzo de 2025, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33906904>
- Alfonso, A. (2 de Julio de 2024). *Gestión Estratégica y Sustentabilidad Empresarial*. Obtenido de <https://professorannibal.com.br/2024/07/02/riesgo-operacional-concepto-caracteristicas-y-mitigacion/>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Aritza, L. (2016). *Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB*. Recuperado el 26 de Enero de 2025, de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>
- Babativa Novoa, C. A. (2017). *Investigación cuantitativa*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Bravo, A. (2021). *Repositorio Universidad de Azuay*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10740>
- Calle, J. (13 de Octubre de 2020). *Pirani*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/blog/4-factores-de-riesgo-operacional>
- Castro, C., Uribe, D., & Castro, J. (2014). Marco de referencia para el desarrollo de un sistema de apoyo par ala toma de decisiones par ala gestión de inventarios. *INGE CUC*, 32-44. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/ingecuc/article/view/340>

Charles, H., Hernández, M., Collazo, S., Rodríguez, C., & García, H. (2010). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=-](https://books.google.com.ec/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

[BJyun6IDP8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. (2003). *Comité de Basilea de Supervisión Bancaria*. Obtenido de <https://www.riesgooperacional.com/docs/37%20%20Art%EDculo%20resumen%20latinoamerica.pdf>

Dextre, J., & Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*, 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>

Diccionario de la lengua española. (16 de 01 de 2025). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es>

Durán, Y. (Enero-Junio de 2012). *Redalyc*. Recuperado el 26 de Enero de 2025, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>

Estacio, J. (2014). *Dimensiones Político-institucionales de la Gestión de Riesgos*. Quito: CMYK Imprenta. Obtenido de <https://www.undp.org/es/ecuador/publicaciones/dimensiones-politico-institucionales-de-la-gestion-de-riesgos-secretaria-de-riesgos>

Forero, L. (Agosto de 2023). *Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/079959e8-f9f5-4c8a-a368-2e8cb3817d51/content>

Fuentes, P. (16 de Abril de 2019). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/entrevista-tecnicas-investigacion/140942383>

Guerrero, M., Medina, A., & Nogueira, D. (01 de Enero de 2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Revista Universidad y Sociedad*, 41(1), 165-177. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.

Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (Enero de 2020). *Universidad y sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (Enero de 2020). *Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165

Innova Portal. (15 de Mayo de 2024). *Portal Innova*. Obtenido de <https://portalinnova.cl/5-riesgos-que-se-generan-por-la-falta-de-segregacion-de-funciones-en-su-organizacion/>

Insight, P. (12 de Octubre de 2023). *Gestión de riesgos e impactos sociales*. Obtenido de <https://insightsocial.org/gestion-de-riesgos-e-impactos-sociales-la-clave-para-un-futuro-sostenible/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Dinámica empresarial según sector económico*. Quito .

Izar, J., & Ynzunza, C. (Diciembre de 2014). Método híbrido de inventario con tiempo de entrega aleatorio. *Dialnet*, 12-16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94432996002>

Macias, E. (Diciembre de 2019). *Universidad Estatal del Sur de Manabí*. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/2232>

Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El Control Interno y su Influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las ciencias*, 206-240. doi:10.23857

Ministerio de Finanzas. (16 de Marzo de 2017). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Metodolog%C3%ADa-para-la-Gesti%C3%B3n-de-Riesgos-30-03-17.pdf>

Morón, A., Reyes, M., & Urbina, Á. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. *Multiciencias*, 417-427. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90448465008>

Núñez Mora, J. A., & Chávez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, 123-157.

Palma, C. (Enero de 2011). *Revista de Ciencias Económicas*. doi:10.15517/rce.v29i1.7061

Parada Gutierrez, Ó. (2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Cuadernos de Administración*, 169-187. Recuperado el 26 de Enero de 2025

Sánchez, V. (11 de Noviembre de 2015). *Universidad Técnica de Machala repositorio*. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/3100/1/TTUACE-2015-CA-CD00070>

Sanín , J. (2 de Julio de 2020). *lasocietario*. Obtenido de <https://www.iasocietario.com/post/gesti%C3%B3n-del-riesgo-societario-una-visi%C3%B3n-360%C2%BA-i>

Tamayo, M., Gonzales, D., Mata, M., Fornet, J., & Cabrera, E. (2020). *La Gestión de Riesgos: Herramienta Estratégica*. Quito: Universo Sur. Obtenido de <https://biblioteca.uaysen.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=247420>

Toledo, R. (5 de Mayo de 2022). *Grupocibernos.com*. Obtenido de <https://www.grupocibernos.com/blog/control-de-contrasenas-en-la-seguridad-informatica>

Velastegui, E. (Octubre de 2022). *Diseño de una matriz de control para la mitigación del riesgo operacional en entidades financieras*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9f568ffd-01cd-43db-9ba7-8bfda91c8252/content>

Wolinsky, J. (2003). *Manual de auditoría para la gestión de los negocios*. Buenos Aires: Buyatti. Obtenido de <https://isbn.cloud/9789879156926/manual-de-auditoria-para-la-gestion-de-negocios/>