



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: “TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN CONTRA DE
RIESGOS FINANCIEROS DEL SECTOR FLORÍCOLA –
CANTÓN CAYAMBE”**

AUTORES:

**CAICEDO REVELO, EVELYN KARINA
LOACHAMÍN PACHACAMA, DAVID ISRAEL**

DIRECTOR: CARRILLO PUNINA, ÁLVARO, MBA

SANGOLQUÍ

2017

CERTIFICACIÓN

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN CONTRA DE LOS RIESGOS FINANCIEROS DEL SECTOR FLORÍCOLA CANTÓN CAYAMBE” realizado por señores: CAICEDO REVELO EVELYN KARINA y LOACHAMIN PACHACAMA DAVID ISRAEL, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a los señores: CAICEDO REVELO EVELYN KARINA y LOACHAMIN PACHACAMA DAVID ISRAEL para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 17 de mayo del 2017


DR. CARRILLO PUNINA, ALVARO PATRICIO
Director

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, CAICEDO REVELO EVELYN KARINA y LOACHAMIN PACHACAMA DAVID ISRAEL, con cédulas de identidad N° 100364996-7 y 172067586-5, declaramos que este trabajo de titulación “TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN CONTRA DE LOS RIESGOS FINANCIEROS DEL SECTOR FLORÍCOLA CANTÓN CAYAMBE” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 16 de mayo del 2017

Evelyn Karina Caicedo Revelo
CC: 100364996-7

David Israel Loachamin Pachacama
CC: 172067586-5

AUTORIZACIÓN



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Nosotros, CAICEDO REVELO EVELYN KARINA y LOACHAMIN PACHACAMA, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN CONTRA DE LOS RIESGOS FINANCIEROS DEL SECTOR FLORÍCOLA CANTÓN CAYAMBE” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 16 de mayo del 2017

Evelyn Karina Caicedo Revelo
CC: 100364996-7

David Israel Loachamin Pachacama
CC: 172067586-5

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a los que han estado conmigo en esta formación tanto personal como profesional que han servido para ser lo que soy ahora.

A Dios, por darme protección, salud que me ha permitido lograr mis objetivos y fortaleza para continuar mi camino cuando he estado a punto de caer.

A mis padres, Pedro y Magdalena por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida y me han guiado con sus sabios consejos

A mis hermanos, Mayra y Byron por que han estado conmigo en buenos y malos momentos siendo ejemplos de superación para mí.

A mi compañero, David por el equipo formado que hizo que alcanzáramos esta meta

A todos mis demás amigos y familiares que de una u otra forma me apoyaron completamente

Para ellos muchas gracias y que Dios les bendiga.

Evelyn Karina Caicedo Revelo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a todas las personas que han estado conmigo brindándome su apoyo incondicional durante mi formación profesional:

A mi padre Manuel; ya que ha sido un ejemplo a seguir, desde el cielo me ha brindado su apoyo, fuerza y voluntad para continuar adelante y luchar para ser alguien mejor.

A mi madre; por su amor, apoyo, dedicación y un constante esfuerzo al saberme guiar por el camino correcto.

A mis hermanos Javier, Cristian y Karina; por su cariño, su apoyo incondicional y por sus sabios consejos brindados.

A mis sobrinas; por ser parte de mi formación profesional con risas y locuras.

A mi familia por su apoyo y amor brindado.

A mi compañera de lucha y guerra Karina; por sus consejos, la confianza brindada y por estar ahí en aquellos momentos buenos y en los difíciles.

A mis amigos; por aquellos momentos de alegría y anécdotas vividas.

A una persona en especial; que formo parte de mi vida por el apoyo, la confianza; el amor, las risas y por aquellos momentos especiales.

David Israel Loachamín Pachacama

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" por darnos la oportunidad de prepararnos académicamente para llegar a ser los profesionales que somos ahora.

Agradecemos también nuestro asesor el Ing. Álvaro Carrillo, quien, con sus conocimientos, experiencia ha sabido guiarnos en el trabajo de investigación.

A nuestros maestros, quienes con sus clases, anécdotas marcaron la etapa universitaria formándonos día a día.

A la empresa CERES FARM CÍA. LTDA que permitió el desarrollo del tema, además de proporcionarnos información relevante que contribuyó a la culminación del mismo.

A mis compañeros de clase, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo han aportado para la culminación de la carrera y sobrellevar las situaciones que se han presentado a lo largo de ella.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Tema de Investigación	1
1.2. Introducción	1
1.3. Planteamiento del problema	2
1.3.1. Contextualización	2
1.3.2. Formulación del problema.....	3
1.3.3. Variables.....	4
1.4. Delimitación	6
1.5. Justificación e importancia	6
1.6. Hipótesis	8
1.6.1. Hipótesis Alternativas:	8
1.6.2. Hipótesis Nulas:.....	8
1.7. Objetivos	8
1.7.1. Objetivo general	8
1.7.2. Objetivos específicos.....	8

CAPÍTULO II	10
2. LA EMPRESA	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Descripción del objeto de estudio	12
2.3. Aspectos generales del cantón	12
2.4. Datos institucionales	12
2.5. Datos institucionales	13
2.6. Estructura orgánica	14
2.7. Movimiento económico	14
2.8. Productos	15
2.9. Misión	15
2.10. Visión	16
2.11. Política de seguridad y salud	16
2.12. Objetivos institucionales	17
2.13. Base legal	17
2.13.1. Base legal externa	17
2.13.2. Base legal interna	19
CAPÍTULO III	22
3. MARCO TEÓRICO	22
3.1. Teorías de soporte	22
3.1.1. Teoría del riesgo y la incertidumbre	22
3.1.2. Teoría de la Comunicación del Riesgo:	23
3.1.3. Teoría General de la Administración	24
3.1.4. Teoría Económica	25
3.2. Marco referencial	25
3.3. Marco conceptual	27
3.3.1. La organización	27
3.3.2. Riesgo	29
3.3.3. Pérdida Esperada:	44
3.3.4. Pérdida Inesperada:	44
3.3.5. Modelo integral de tres líneas de defensa	44

3.3.6. Control.....	47
3.3.7. Gobierno corporativo.....	51
3.3.8. Niveles de Madurez de los procesos:	52
3.3.9. Buenas prácticas administrativas en las empresas.....	54
3.3.10. Normas	56
3.3.11. Herramientas estratégicas	58
CAPÍTULO IV.....	61
4. MARCO METODOLÓGICO	61
4.1. Tipo de investigación	61
4.2. Enfoque de la investigación	61
4.3. Población y muestra	62
4.3.1. Población	62
4.3.2. Muestra	63
4.4. Instrumentos	63
4.5. Técnicas de análisis de datos	64
CAPÍTULO V	66
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
5.1. Análisis de Resultados	66
5.2. Técnicas de recolección de datos	66
5.3. Trabajo de Campo	67
5.4. Análisis de la Entrevista	67
5.4.1. Análisis de la Entrevista al Gerente General de la Empresa	67
5.5. Análisis de las Encuestas	70
5.5.1. Análisis de las Encuestas para establecer Riesgos en los Departamentos	70
5.5.2. Análisis de las Encuestas para medir el Nivel de Madurez de los Procesos:	83
CAPÍTULO VI.....	96
6. EVALUACIÓN DEL RIESGO Y LA INTEGRACIÓN DEL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA	96
6.1. Mapas de procesos de los Departamentos	96

6.2. Flujogramas de los departamentos.....	106
6.3. Matriz de Identificación de Riesgos	113
6.4. Matriz de Medición del Riesgo	120
6.5. Matriz de Evaluación del Riesgo	121
6.6. Matriz de Calificación de los Riesgos.....	125
6.7. Matriz de Respuesta al Riesgo	126
6.8. Integración al Modelo de las Tres Líneas de Defensa	131
6.9. Análisis de la Modelo de las Tres Líneas de Defensa.....	132
6.10. Informe de Resultados.....	134
CAPÍTULO VII	141
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
7.1. Conclusiones	141
7.2. Recomendaciones	142
BIBLIOGRAFIA	143
ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Variables de Investigación	4
Tabla N° 2: Operatividad de Variables.....	5
Tabla N° 3: Datos de los Socios y Accionistas.....	20
Tabla N° 4: Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros.....	34
Tabla N° 5: Misión departamental.....	70
Tabla N° 6: Objetivos a perseguir.....	71
Tabla N° 7: Manual de procedimientos departamentales	72
Tabla N° 8: Funciones departamentales	73
Tabla N° 9: Seguimiento de cumplimiento de metas.....	74
Tabla N° 10: Reuniones departamentales.....	75
Tabla N° 11: Capacitaciones.....	76
Tabla N° 12: Programas de gestión de riesgos	77
Tabla N° 13: Entrenamiento sobre riesgos	78
Tabla N° 14: Informes gerenciales	79
Tabla N° 15: Indicadores de gestión.....	80
Tabla N° 16: Restricción de información	81
Tabla N° 17: Políticas y procedimientos de los procesos	82
Tabla N° 18: Instrucciones y registros para administrar riesgos	83
Tabla N° 19: Procesos para satisfacción al cliente	84
Tabla N° 20: Acciones preventivas y correctivas en los procesos.....	85
Tabla N° 21: Métodos de control de los procesos	86
Tabla N° 22: Implantar acciones de control	87
Tabla N° 23: Programas de capacitación	88
Tabla N° 24: Evaluación de trabajadores.....	89
Tabla N° 25: Asignación de recursos.....	90
Tabla N° 26: Orientación de los procesos.....	91
Tabla N° 27: Equipo de Trabajo.....	92
Tabla N° 28: Evaluación de Control Interno	93
Tabla N° 29: Buenas prácticas en los procesos	94
Tabla N° 30: Matriz de Identificación de Riesgos.....	114
Tabla N° 31: Matriz de Calificación de Riesgos	120
Tabla N° 32: Matriz de Evaluación del Riesgo	121
Tabla N° 33: Acciones de la administración del riesgo	125
Tabla N° 34: Calificación del Riesgo	126
Tabla N° 35: Matriz de Respuesta al Riesgo	127
Tabla N° 36: Integración de las Tres Líneas de Defensa.....	137
Tabla N° 37: Beneficios de las Tres Líneas de Defensa.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Árbol de Problemas	3
Figura N° 2: Ubicación de CERES FARM CÍA. LTDA.....	13
Figura N° 3: Estructura Orgánica	14
Figura N° 4: Organización y su Entorno	28
Figura N° 5: Proceso de Administración del Riesgo	37
Figura N° 6: Apetito al Riesgo	40
Figura N° 7: Tolerancia al Riesgo	41
Figura N° 8: Esquema del Modelo de las Tres Líneas de Defensas	45
Figura N° 9: Cubo de COSO (Edición 2013)	50
Figura N° 10: Modelo Gobierno Corporativo	52
Figura N° 11: Nivel de Madurez de los Procesos.....	53
Figura N° 12: Misión departamental	71
Figura N° 13: Objetivos a perseguir	72
Figura N° 14: Manual de procedimientos departamentales.....	73
Figura N° 15: Funciones departamentales.....	74
Figura N° 16: Seguimiento de cumplimiento de metas	75
Figura N° 17: Reuniones departamentales	76
Figura N° 18: Capacitaciones	77
Figura N° 19: Programas de gestión de riesgos.....	78
Figura N° 20: Entrenamiento sobre riesgos.....	79
Figura N° 21: Informes gerenciales.....	80
Figura N° 22: Indicadores de gestión	81
Figura N° 23: Restricción de información.....	82
Figura N° 24: Políticas y procedimientos de los procesos.....	83
Figura N° 25: Instrucciones y registros para administrar riesgos	84
Figura N° 26: Procesos para satisfacción al cliente.....	85
Figura N° 27: Acciones preventivas y correctivas en los procesos	86
Figura N° 28: Métodos de control de los procesos.....	87
Figura N° 29: Implantar acciones de control.....	88
Figura N° 30: Programas de capacitación	89
Figura N° 31: Evaluación de trabajadores.....	90
Figura N° 32: Asignación de recursos	91
Figura N° 33: Orientación de los procesos	92
Figura N° 34: Equipo de Trabajo	93
Figura N° 35: Evaluación de Control Interno.....	94
Figura N° 36: Buenas prácticas en los procesos	95
Figura N° 37: Mapa de Procesos Global	97
Figura N° 38: Mapa de Procesos del Dep. de Ventas.....	98
Figura N° 39: Mapa de Procesos del Dep. de Cobranzas	99
Figura N° 40: Mapa de Procesos del Dep. de Adquisiciones	100
Figura N° 41: Mapa de Procesos del Dep. de Comercio Exterior	101

Figura N° 42: Mapa de Procesos del Dep. de Contabilidad	102
Figura N° 43: Mapa de Procesos del Dep. de Producción.....	103
Figura N° 44: Mapa de Procesos del Dep. de RR.HH.....	104
Figura N° 45: Mapa de Procesos del Dep. de USST	105
Figura N° 46: Diagrama de Flujo del Dep. de Ventas.....	107
Figura N° 47: Diagrama de Flujo del Dep. de Cobranzas	108
Figura N° 48: Diagrama de Flujo del Dep. de Comercio Exterior	109
Figura N° 49: Diagrama de Flujo del Dep. de Contabilidad	110
Figura N° 50: Diagrama de Flujo del Dep. de Producción.....	111
Figura N° 51: Diagrama de Flujo del Dep. de Recursos Humanos	112
Figura N° 52: Diagrama de Flujo del Dep. de USST	113
Figura N° 53: Matriz de Colorimetría del Riesgo	125
Figura N° 54: Integración del Modelo de las Tres Líneas de Defensa	131
Figura N° 55: Integración del Modelo de las Tres Líneas de Defensa	136

RESUMEN

El trabajo de titulación tiene como objetivo definir las tres líneas de defensa como instrumento para controlar riesgos financieros en el sector florícola del cantón Cayambe (CERES FAMR CÍA. LTDA.). Los riesgos son eventos negativos que afectan a las empresas florícolas ocasionando pérdidas y generando incertidumbre. Este sector aporta con el 6,1% a la economía ecuatoriana, por tal motivo es necesario que mantengan un adecuado sistema para gestionar riesgos. La implementación de un modelo para administrar riesgos permite identificar, analizar, medir y controlar los posibles acontecimientos inesperados, producto de la inseguridad financiera del país, los cambios fluctuantes y la inestabilidad del mercado nacional e internacional. Las tres líneas de defensa es un modelo que ayuda a controlar riesgos en todas las etapas del proceso empresarial; evaluando el control interno de manera eficaz y sistemática, integrando los recursos y elementos y buscando la relación beneficio-costos de la organización. Esta investigación se ha realizado en siete capítulos; mediante revisión de libros, artículos científicos, páginas relacionadas con la producción y comercialización de flores, además de un levantamiento de información a través de entrevistas a la empresa florícola objeto de estudio. Se realiza un análisis de los resultados para determinar la aceptación de la hipótesis, en donde señala que las tres líneas de defensas influyen en los procesos internos y en las finanzas del sector florícola. Esta aceptación se logró, gracias al monitoreo y evaluación de cada uno de los riesgos que afectan a las cuentas relacionadas con el Estado Financiero de la organización. Finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones para un aporte a investigaciones futuras.

PALABRAS CLAVE:

- **RIESGOS FINANCIEROS**
- **MODELO DE TRES LÍNEAS DE DEFENSA**
- **CONTROL DE RIESGOS**
- **ORGANIZACIÓN**
- **SECTOR FLORÍCOLA - CAYAMBE**

ABSTRACT

The titling work aims to define the three lines of defense as an instrument to control financial risks in the flower sector of the Cayambe canton (CERES FAMR CÍA. LTDA.). Risks are negative events that affect floriculture companies causing losses and generating uncertainty. This sector contributes with 6.1% to the Ecuadorian economy, for that reason it is necessary that they maintain an adequate system to manage risks. The implementation of a risk management model allows identifying, analyzing, measuring and controlling possible unexpected events, as a result of the country's financial insecurity, fluctuating changes and the instability of the national and international market. The three lines of defense is a model that helps control risks at all stages of the business process; evaluating internal control in an efficient and systematic way, integrating resources and elements and seeking the benefit-cost relationship of the organization. This research has been carried out in seven chapters; through review of books, scientific articles, pages related to the production and marketing of flowers, as well as a survey of information through interviews with the flower company under study. An analysis of the results is performed to determine the acceptance of the hypothesis, where it indicates that the three lines of defenses influence the internal processes and the finances of the floricultural sector. This acceptance was achieved, thanks to the monitoring and evaluation of each of the risks that affect the accounts related to the Financial State of the organization. Finally they settle down; conclusions and recommendations for a contribution to future research.

KEYWORDS:

- FINANCIAL RISKS
- MODEL OF THREE LINES OF DEFENSE
- RISK CONTROL
- ORGANIZATION
- FLORICULTURAL SECTOR - CAYAMBE

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

Tres líneas de defensa en contra de riesgos financieros del sector florícola cantón Cayambe.

1.2. Introducción

El presente proyecto de investigación para la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, Contador Público – Auditor, abarca aspectos como control interno, gestión de riesgos, auditoría interna y finanzas. El control en los procesos internos de la organización es indispensable para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los riesgos son eventos negativos que afectan a la parte interna y externa de la organización; generando incertidumbre y provocando pérdidas. El sector florícola es uno de los más riesgosos; porque, posee inestabilidad en el mercado producto de la inseguridad financiera del país. Además este sector económico no tienen herramientas ni métodos para poder identificar, analizar, evaluar y administrar riesgos; debido a que su implementación y monitoreo conlleva costos excesivamente elevados.

Esta investigación propone la aplicación de un modelo sistemático para gestionar riesgos; relacionando los recursos y elementos con el costo y beneficio para la empresa. Las Tres líneas de Defensa es un modelo que se encarga de evaluar los riesgos en todas las etapas del proceso empresarial de manera eficaz y sistemática mediante sus líneas de apoyo. Estas líneas se encargaran de gestionar los riesgos deliberando responsabilidades a cada área de la organización, en donde la primera línea se encarga de la supervisión de los riesgos estratégicos mediante la gestión operativa, la segunda línea ayuda a diseñar y operar un sistema de control adecuado a través de la administración de riesgos y funciones de cumplimiento y la tercera línea evalúa la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización por medio de la auditoría interna.

Si las entidades dedicadas a la producción y comercialización de flores mantienen un control de riesgos adecuado en donde establezcan que las tres líneas de defensa es un modelo primordial para gestionar riesgos; esto se convertirá en una ventaja competitiva, debido a la reacción oportuna frente a eventos inesperados. Este modelo ayuda a prevenir impactos negativos que afectan a la parte financiera.

El propósito del modelo es coordinar las funciones de manera eficaz y eficiente, de tal manera que no haya controles innecesarios y el Gobierno corporativo ayude como pilar para la supervisión de riesgos y al aseguramiento independiente. Cada línea posee un rol importante para la gobernabilidad de la organización y la gestión de riesgos. Por último se plantea esta herramienta como apoyo para mejorar las finanzas de la empresa, mediante el análisis del comportamiento de los riesgos y la relación que tienen con las cuentas los Estados financieros. .

1.3.Planteamiento del problema

1.3.1. Contextualización

De acuerdo a En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 1: Árbol de Problemas; las empresas florícolas se exponen a varias causas que ocasionan riesgos, una de ellas es la deficiencia en el proceso internos; debido a falta de políticas, normas y reglamentos en donde se establezcan alternativas para gestionar eventos inesperados que afectan a la parte financiera de la organización. Otra causa que va de la mano con la antes mencionada es la deficiencia en la parte administrativa; por el inadecuado uso de los recursos y la inadecuada segregación de funciones.

Por otro lado, tenemos una causa en la cual se enfoca la investigación; y es la falta de manuales e instructivos en donde se establezcan las actividades que tiene que realizar el colaborador en los procesos de cada área de la organización, permitiendo tener responsables y planes de contingencia por cada departamento ante eventualidades. Para ello se sugiere la aplicación oportuna de un modelo de gestión integral que permita a la empresa mitigar los riesgos existentes, así como también fortalecer un buen clima organizacional.

La presencia de riesgos en la empresa se relaciona directamente con la parte financiera; por la gestión operativa, funciones de gestión de riesgos y cumplimiento, y auditoría interna. Por último, tenemos la falta de seguridad en los procesos internos del área de comercio y ventas; por lo tanto, es de vital importancia el tratamiento de dichos eventos y promover un crecimiento y desarrollo organizacional.

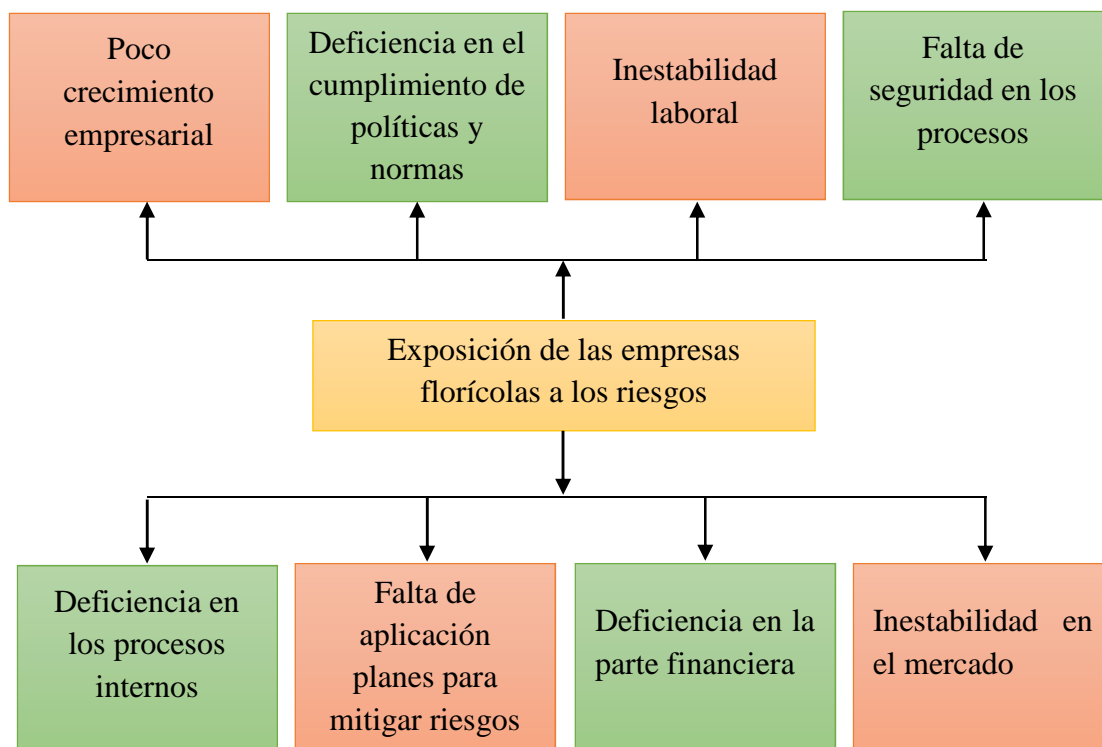


Figura N° 1: Árbol de Problemas

1.3.2. *Formulación del problema*

Basado en lo anteriormente mencionado es importante la realización de la investigación, mediante un análisis del entorno empresarial sobre el control y gestión de los riesgos y para ser específicos los financieros. El trabajo de investigación se enfoca al estudio sobre los lineamientos de defensa, que las entidades hayan establecido para controlar los riesgos en cada proceso interno. Dichos lineamientos se basan primero en la gestión operativa de la entidad, para continuar con la gestión de riesgo y cumplimiento y poder finalizar con la auditoría interna; que al ser tratados adecuadamente se demostrará el manejo de los riesgos del sector florícola.

Siendo así que la investigación planteada responderá a la pregunta ¿Cómo controlar los riesgos financieros en el sector florícola del cantón Cayambe?

Interrogantes específicas:

- ¿Cuáles son los lineamientos de defensa en contra de los riesgos financieros del sector florícola del cantón Cayambe, provincia de Pichincha?
- ¿Cómo se evalúa la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de las empresas del sector florícola del cantón Cayambe, provincia de Pichincha?
- ¿Cómo se evalúa el rendimiento financiero y empresarial del sector florícola del cantón Cayambe, provincia de Pichincha?

1.3.3. Variables

Con el trabajo de investigación se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo controlar los riesgos financieros en el sector florícola del cantón Cayambe?, para lo cual se procede a analizar las variables dependientes e independientes como se muestra en la Tabla N° 1: Variables de Investigación.

Tabla N° 1:

Variables de Investigación

Dependientes	Independientes
<ul style="list-style-type: none"> – Crecimiento empresarial – Cumplimiento con proveedores y acreedores – Mano de obra directa – Exportación 	<ul style="list-style-type: none"> – Administración – Gestión Operativa – Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento – Auditoría Interna – Finanzas – Inestabilidad de mercado

Tabla N° 2:
Operatividad de Variables

Dependientes	Independientes	Covariables	Categorías de las variables
Crecimiento empresarial	Administración	Toma de decisiones	Objetivos estratégicos
	Gestión Operativa		Controles gerenciales
Cumplimiento con proveedores y acreedores	Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento	Planificar Organizar Dirigir	Procedimientos
	Auditoría Interna	Controlar	Mitigación de riesgos
Mano de obra directa	Finanzas	Administración	Recursos humanos
Exportación	Inestabilidad de mercado	Tratados con proveedores potenciales	Ventas

1.4. Delimitación

La investigación comienza con un estudio exploratorio; porque parte de un problema y una hipótesis, con el fin de buscar información sobre los riesgos a los cuales está sometido dicho sector en sus procesos internos. Posteriormente se realiza una investigación descriptiva para observar, identificar y describir como es el comportamiento de cada una de las variables objeto de estudio y dar solución al tema expuesto.

El trabajo de investigación tendrá como población las empresas del sector florícola del cantón San Pedro de Cayambe, pero solo se utilizará como objeto de estudio a la empresa CERES FARM CÍA. LTDA.; por ser una de las empresas más reconocidas en el sector y por el acceso a la información. La metodología a aplicar se basa en matrices y el modelo de tres líneas de defensa, en donde permitan identificar, analizar y administrar riesgos para reducir su probabilidad e impacto de ocurrencia. La información del trabajo de investigación se basa en teorías y antecedentes que aportan al proyecto para armar su cuerpo y estructura. Además este proyecto proporcionara directrices para administrar y prevenir resultados negativos, a través de la mitigación de los riesgos que afectan al crecimiento de las empresas florícolas.

1.5. Justificación e importancia

El sector florícola ayuda al desarrollo económico del país; su giro de negocio se relaciona a aspectos como: económicos, administrativos, sociales, políticos, ambientales; cada uno con una visión específica por lo tanto se pueden encontrar a lo largo del proceso de funcionamiento con riesgos que impidan el logro de sus objetivos. Los riesgos financieros que afrontan las florícolas, se convierte en un problema general aún más cuando no existe una gestión adecuada que permita a los administradores financieros prevenir los resultados negativos, mitigar los riesgos y estar alerta a las consecuencias que éstos acarrear y afectan al crecimiento de las entidades.

Si dichas entidades mantienen un control de riesgos adecuado en donde establezcan que las tres líneas de defensa es un modelo primordial para gestionar riesgos, se convierte en una ventaja competitiva, debido a la reacción oportuna frente a eventos riesgosos mediante la utilización de sus líneas en donde describa las responsabilidades y actividades que contribuyan a garantizar que los riesgos se gestionen; convirtiéndose así en una entidad con bases sólidas en comparación con las demás. El modelo ayuda a prevenir impactos económicos negativos que afectan a los resultados esperados, y limitando su visión empresarial. Por lo que la preparación obtenida por la gestión financiera en cuanto a riesgos gana puntos al momento de juzgar el desenvolvimiento del papel administrativo, que se obtiene periódicamente en la evaluación financiera.

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos que están latentes en el giro del negocio. “La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”. (Bodie, 1998).

Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante eventos inesperados, a través del uso de instrumentos financieros derivados.

La gestión integral de riesgos confirmó algunas amenazas detectadas con anterioridad, por ejemplo: la exposición a la volatilidad cambiaria y de los precios de insumos, cambios en la base tecnológica y las normas ambientales aplicables, inseguridad alrededor de sus plantas respecto a sus transportes de carga de larga distancia. El análisis minucioso de la compañía permitió la creación de una comisión integrada por representantes de las áreas de la empresa que serían afectadas o que tienen participación en la solución. Se marcaron prioridades, se definió el costo o impacto económico que podría representar la materialización de estos riesgos, y para cada uno se definió una respuesta en términos de costo-beneficio. (Gonzales, 2012, pág. 10)

El presente tema de investigación se planteó porque aún no existe un estudio del impacto del modelo de tres líneas de defensa en el control de riesgos financieros en las empresas florícolas dentro del cantón Cayambe, lo que se pretende es conocer el

manejo de los riesgos, y si éste ha dado resultados o ha presentado dificultades. Además, busca determinar si con la aplicación del modelo se logra una influencia en el crecimiento de las entidades y por ende un desarrollo económico en el cantón Cayambe, obteniendo oportunidades para el sector y para las personas que están estrechamente relacionadas.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis Alternativas:

- Ho: Las tres líneas de defensa influyen en el control de riesgos financieros del sector florícola.
- H2: Las tres líneas de defensas ayudan a controlar la estabilidad de las cuentas de los estados financieros en el sector florícola.

1.6.2. Hipótesis Nulas:

- H1: Las tres líneas de defensa no influyen en el control de riesgos financieros del sector florícola.
- H3: Las tres líneas de defensas no ayudan a controlar la estabilidad de las cuentas de los estados financieros en el sector florícola

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Definir al modelo de las tres líneas de defensa como instrumento de control de riesgos financieros en el sector florícola del cantón Cayambe

1.7.2. Objetivos específicos

- Describir los referentes teóricos de las tres líneas de defensa, tanto para el control de riesgos financieros como para el proceso de gerencia en su administración.

- Identificar los mecanismos de control y monitoreo de riesgos financieros aplicados en las empresas florícolas para reducir el nivel de incertidumbre.
- Proponer estrategias en base a las tres líneas de defensa para mitigar riesgos financieros del sector florícola
- Comprobar las hipótesis planteadas, en la investigación con la aplicación del modelo de las tres líneas de defensa.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

El trabajo de investigación, trata sobre la gestión de riesgos financieros a través del modelo de tres líneas de defensa para el sector florícola del Cantón Cayambe. Para ello se parte conociendo el sector y su contribución con la economía ecuatoriana.

El sector florícola en el Ecuador constituye un elemento en la economía del país debido a que genera más rubros con relación a las exportaciones no tradicionales, proveyendo fuentes de empleo y beneficiando a la ciudadanía local. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, debido a que sus productos se encuentran entre los mejores del mundo por su calidad y belleza; características que se atribuyen principalmente a la situación geográfica, micro climas y características naturales propias del país.

La floricultura tiene sus inicios en los años de 1.980, en donde se trató de buscar nuevas políticas de liberalización económica, y por ende mejorar las alternativas de exportación con el propósito de que los productos florícolas contribuyan en la balanza comercial. En el Ecuador la producción florícola se da en los valles interandinos de la región sierra principalmente en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Cañar, Chimborazo, Carchi y Loja, pero la de mayor producción a escala es Pichincha en los cantones Tabacundo y Cayambe; lugar en donde se desarrollará el presente proyecto de investigación.

Uno de los principales cantones que posee una gran cantidad de empresas florícolas tanto micro, pequeñas, medianas y grandes es el cantón Cayambe; cuenta con una participación del 25% de la producción de flores a nivel nacional debido a su ubicación estratégica. Desde sus inicios, estas empresas han sido reconocidas por ser muy rentables, pero también riesgosas; por lo que es indispensable el control de riesgos financieros presentes en el giro del negocio; para ello se considerara la

implementación de las tres líneas de defensa para promover la gestión de riesgos oportunamente logrando además protección técnica y financiera.

Este trabajo de investigación concluye que el sector florícola es una de las principales fuentes de ingreso económico del país, debido a la gran acogida que tiene el producto en el mercado nacional e internacional. Siendo un sector que aporta a la economía de la nación; por lo que no está exento a los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Por tal motivo se pretende identificar, analizar, evaluar y administrar los riesgos financieros en base al modelo de las tres líneas de defensa.

La metodología utilizada en este proyecto es exploratoria, por la búsqueda de información en bases digitales, libros, revistas científicas y páginas web relacionadas con el tema. Además, se tiene como propósito el aporte de datos en donde refleje la influencia que tiene los riesgos en el crecimiento económico de las empresas florícolas. Posteriormente obtener resultados que reflejen la necesidad de implantar un modelo integral para gestionar riesgos.

Las alianzas que tiene estas organizaciones del sector con gremios u organizaciones gubernamentales es la base para su desarrollo económico, esto ayuda a identificar dichos eventos inesperados en las actividades internas y externas tanto de comercialización y producción, para reducir su probabilidad e impacto de ocurrencia.

El modelo de las tres líneas de defensa plantea un análisis de los riesgos para poder gestionarlos a través de cada línea, en donde la primera línea se encarga de la supervisión de los riesgos estratégicos mediante la gestión operativa, la segunda línea ayuda a diseñar y operar un sistema de control adecuado a través de la administración de riesgos y funciones de cumplimiento y la tercera línea evalúa la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización por medio de la auditoría interna. Esta información es de vital importancia porque se plantea demostrar su relación directa con las cuentas de los Estado Financieros de la empresa.

El estudio para la implementación del modelo de las tres líneas de Defensa realizado por la IIA (Instituto de Auditores Internos), es de gran importancia para el trabajo de investigación, porque establece una forma adecuada de gestionar riesgos

en base a la tarea que tiene cada línea de defensa. Esto se podrá realizar a través de herramientas como matrices en donde se identifiquen los riesgos para dar respuestas y soluciones a dichos eventos inesperados.

2.2.Descripción del objeto de estudio

Para este estudio se considera un enfoque sistémico, ya que se aplica una metodología analítica con variables establecidas para el fin propuesto. Siendo los riesgos a los cuales están expuestas las florícolas como: la inestabilidad del mercado tanto nacional como internacional y los cambios fluctuantes en el sector.

“El enfoque sistémico busca la verdad y da solución al problema planteado; naciendo de principios, hipótesis hasta llegar a los resultados que permitan conjugar el método lógico dando validez a la investigación.” (Bernal , 2010)

2.3.Aspectos generales del cantón

Cayambe es conocido como un cantón de producción y exportación de flores a nivel nacional e internacional, ayudando al crecimiento y desarrollo económico del país. Este cantón se constituye el 23 de julio de 1883, ubicado a 5.790 metros sobre el nivel del mar y a 82 kilómetros al noreste de Quito. Es un cantón de tradición, cultura y atractivos turísticos por su comida típica y paisajes hermosos. Entre sus principales atractivos se encuentra el volcán Cayambe que despliega un paisaje pintoresco e imponente en la región andina.

La economía del Cantón Cayambe se basa a varias actividades como agricultura, ganadería, servicios, etc. Destacándose en la agricultura la producción de flores, en la ganadería la crianza de toda clase de ganados y en servicios toda clase de negocio que ayude a satisfacer las necesidades de la población para contribuir a su crecimiento económico.

2.4.Datos institucionales

CERES FARM CÍA. LTDA., fue constituida hace 12 años el 18 de enero del 2005, bajo el RUC 1791972112001 con sus propietarios Morales Aguirre Luis Olmedo y Morales Paredes Carla Elizabeth

Se encuentra ubicada en la parte norte del Ecuador, en Cayambe – Tabacundo. Cuenta además con tres plantaciones con un aproximado de 50 hectáreas de área total de las cuales se encuentran 38 en producción, y con un gran surtido de variedades de productos florícolas, para los diferentes países, a los que exportan actualmente.

2.5. Datos institucionales

CERES FARM CÍA. LTDA., se encuentra ubicado en Vía Tabacundo Km 6 sector Cananvalle. Cayambe – Ecuador; misma que se encuentra representada en Figura N° 2: Ubicación de CERES FARM CÍA. LTDA.

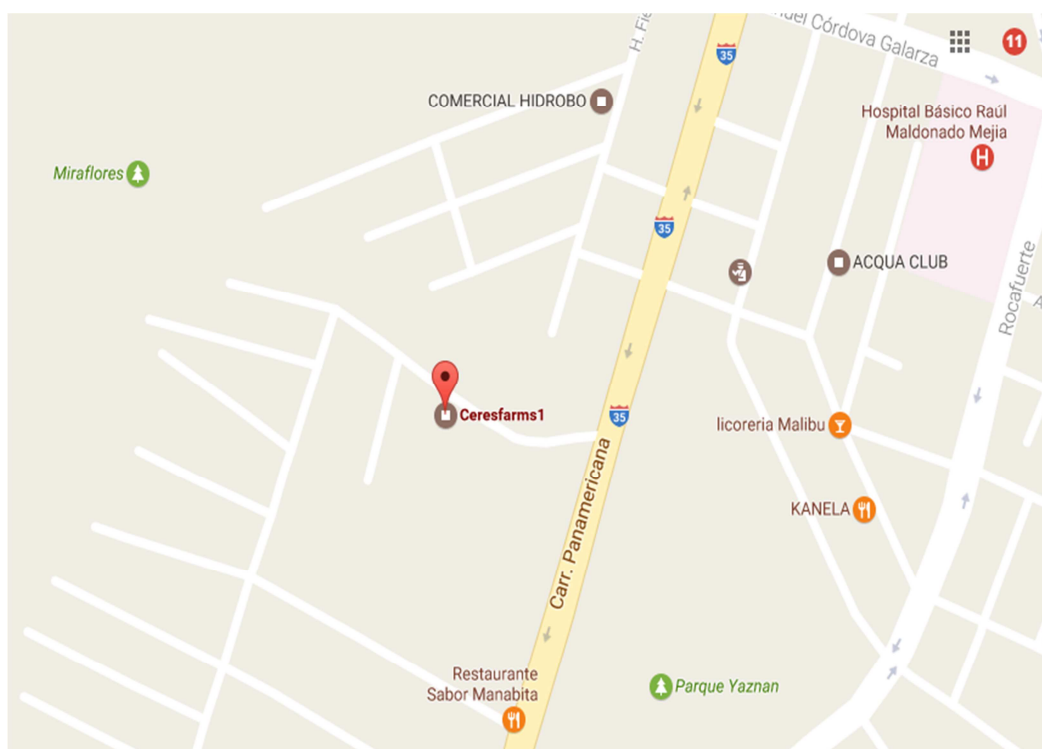


Figura N° 2: Ubicación de CERES FARM CÍA. LTDA.
Fuente: (CERES FARM CÍA. LTDA., 2017)

2.6. Estructura orgánica

En En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 3: Estructura Orgánica; muestra la estructura orgánica de la empresa CERES FARM CÍA. LTDA.; y la distribución de los departamentos de la empresa

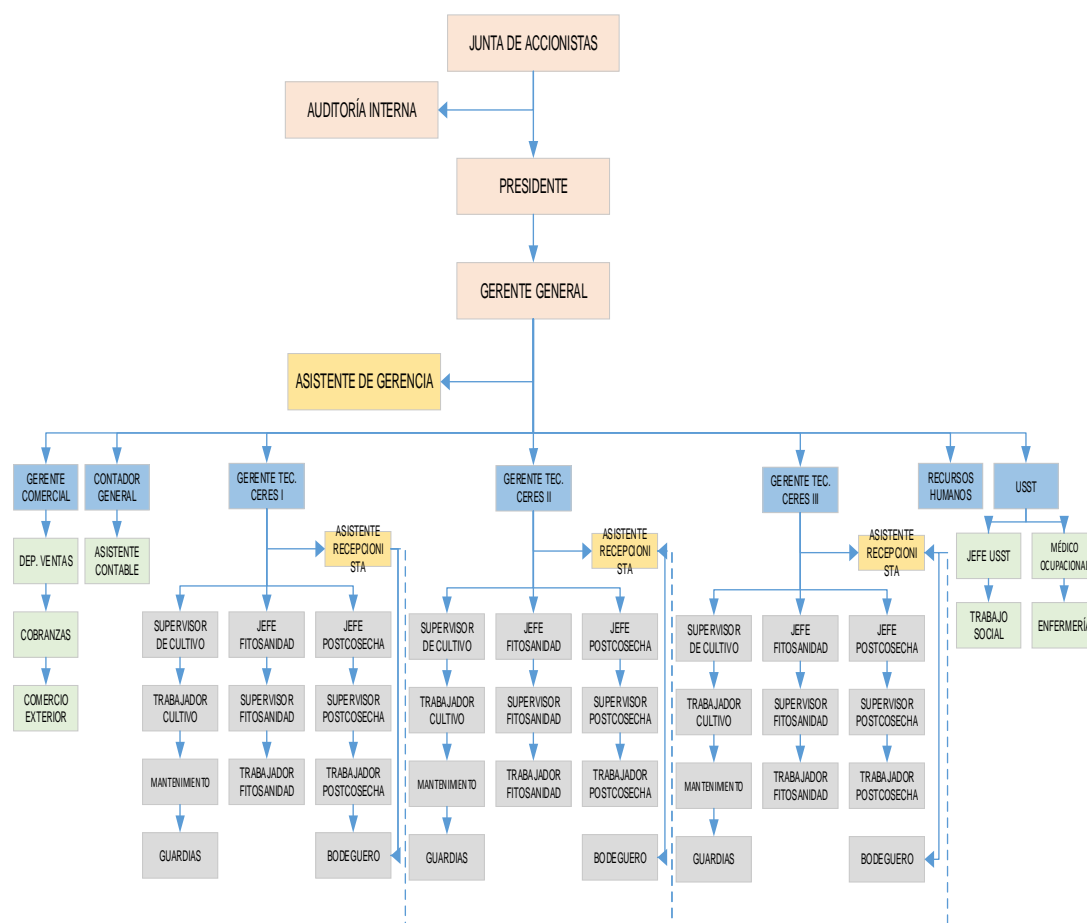


Figura N° 3: Estructura Orgánica
Fuente: (CERES FARM CÍA. LTDA., 2017)

2.7. Movimiento económico

CERES FARM CÍA. LTDA., es una empresa orientada al cultivo de flores y plantas ornamentales de manera industrializada, producen plantas para jardín, para su

uso por jardineros, paisajistas, decoradores de interiores, venta de flores cortadas en floristerías o florerías, para su uso final en florero.

Su actividad agrícola necesita altos niveles de mano de obra y de capital en relación con la superficie de terreno empleada, por ello se la considera como actividad hortícola o de producción intensiva.

2.8.Productos

CERES FARM CÍA. LTDA., se dedica la producción, procesamiento, transformación, industrialización, importación y exportación de rosas de la más alta calidad, entre las cuáles tiene: Amelia, amsterdam, anastasia, aubade, bikini, black magic, blush, cabaret, caipiriña, carpediem, carrusel, cherry brandy, classy duet, coffe break, cream de la cream, cumbia, dark engagement, deep purple, dejavu, dekora, dulce vita, duet, engagement, esperance, fado, farfalla, fiesta, florida for ever Young, free spirit, freedom, Geraldine, green tea, high & magic, high & booming, high & elegant, high & honey, high & intense, high & orange, high & peace, high & pure, high & twinkle, hot merengue, hot shop, hummer, iguazu, impulse, jadde, janeiro, jeimy, latin lady, limonade, limbo, sweet unique, sweetness, taea, tara, timeless, topaz, tiffany, véndela, vinci, voodoo, white chocolate, wild one, wild spirit, wild topaz, zazu.

2.9.Misión

La misión de CERES FARM CÍA. LTDA, establecida por el gerente dice lo siguiente:

Ceres Farm Cía. Ltda. Es una empresa creada para contribuir al desarrollo del Ecuador dispuesta al cambio y aprendizaje permanente, dedicada a la producción de rosas de calidad para la exportación. Cimentada en procesos de calidad de servicios y productos que satisfaga las expectativas del cliente contando con el personal que se caracteriza por su grado de responsabilidad social y laboral enfocada hacia la calidad total y el desarrollo humano.

2.10. Visión

La visión de CERES FARM CÍA. LTDA., establecida por el gerente dice lo siguiente:

Ser el grupo líder en la producción y comercialización de rosas en el mercado internacional, enfocados en la apertura de nuevos mercados, con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes por medio de un mejoramiento continuo de los procesos técnicos de producción que nos lleve a ser una compañía rentable, eficaz y diversificada.

2.11. Política de seguridad y salud

La Gerencia de CERES FARM CÍA. LTDA., ha definido como política de seguridad y salud lo siguiente:

Mantener en óptimas condiciones de trabajo a todo el personal que labora en la empresa tomando en cuenta las respectivas medidas de seguridad, generando así un clima de confianza y confort que permitan a los trabajadores desarrollarse adecuadamente en su lugar de trabajo.

Cumplir y hacer cumplir la normativa nacional vigente en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, con la finalidad de disminuir los riesgos y peligros existentes en los diferentes procesos de trabajo de la empresa velando con la integridad física y mental de los trabajadores aplicando las técnicas de prevención y protección, con el fin de eliminar los incidentes, accidentes y enfermedades relativas a las funciones propias de cada puesto, asignando recursos humanos, tecnológicos y económicos para lograr los objetivos plateados en materia de Seguridad y Salud.

Implementar mecanismos administrativos internos para la investigación de cada incidente y accidente, determinando sus causas, para el control de condiciones ambientales peligrosas y actos inseguros causantes de la accidentabilidad y reduciendo así la probabilidad que vuelvan a ocurrir, generando un proceso de mejora continua que genere compromiso de cumplimiento tanto para la empresa como para trabajadores.

Comunicar e informar a los trabajadores periódicamente todo lo relacionado con la seguridad y salud ocupacional, de manera que se genere un compromiso interno de desarrollo seguro en el trabajo.

2.12. Objetivos institucionales

CERES FARM CÍA. LTDA., propone los siguientes objetivos institucionales:

- Ampliar el área de producción para brindar más fuentes de trabajo
- Cuidar y proteger el medio ambiente
- Mejorar la calidad de vida social de nuestros empleados

2.13. Base legal

2.13.1. Base legal externa

LEY DE COMPAÑÍAS

La empresa Florícola CERES FARM CÍA. LTDA., se rige a las normas establecidas por la Superintendencia de compañías. En la Ley de Compañías establece varios artículos relacionados con el giro del negocio, los cuales se detallan a continuación:

SECCION V

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1) Disposiciones Generales

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar

una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

3) DE CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías.

Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

5) DE LA ADMINISTRACION

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

2.13.2. Base legal interna

CERES FARM CÍA. LTDA., al ser una empresa de responsabilidad limitada, cumple con la siguiente información legal que son requisitos para su funcionamiento:

- Constitución de la compañía

CERES FARM CÍA. LTDA, está conformada por 2 accionistas, que se detallan a continuación en la Tabla N° 3: Datos de los Socios y Accionistas, en la cual consta el capital correspondiente para obtener la participación en la empresa:

Tabla N° 3:

Datos de los Socios y Accionistas

Datos de los socios y accionistas					
Expediente No 153022			Usuario: 1791972112001		
Nombre: CERES FARM CÍA. LTDA					
No	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo de inversión	Capital
1	1001108594	Morales Aguirre Luis Olmedo	Ecuador	Nacional	200,000.00
2	339026	Akhundov Fazil	Rusia	Extranjera directa	100,000.00
Total					300,000.00

Fuente: (CERES FARM CÍA. LTDA., 2017)

- Certificado de nombramiento

Con fecha 18 de enero de 2005, y después de realizada la Junta Extraordinaria Universal de Socios de la Compañía “CERES FARM CÍA. LTDA,”., el 17 de enero de 2005 se nombró al Ingeniero Morales Aguirre Luis Olmedo, como GERENTE GENERAL de la mencionada empresa, a partir del registro del nombramiento respectivo Registro Mercantil. Las atribuciones constan en la escritura pública del 17 de diciembre de 2004, celebrada ante el Notario Tercero del cantón Quito, Doctor Roberto Salgado, e inscrito en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 18 de enero de 2005.

- Registro de Propiedad Mercantil

Con fecha 18 de enero de 2005, queda inscrito el nombramiento de gerente general de la compañía “CERES FARM CÍA. LTDA,” designado por el periodo

indefinido, conforme se desprende el Acta de la Junta General Extraordinaria y Universal de Socios, del dieciocho de enero de dos mil cinco, a favor del señor Morales Aguirre Luis Olmedo, portador de la cédula de ciudadanía N° 100110859-4

– Registro único de contribuyentes

“CERES FARM CÍA. LTDA,” cuenta con el certificado del SRI, por lo tanto, han asignado a la empresa un número de RUC No 1791972112001, para el pago de impuestos. Además, cabe resaltar que la empresa es compañía limitada y su actividad es la producción, procesamiento, transformación, industrialización, importación y exportación de productos provenientes de la helicultura ganadera, agricultura, avicultura horticultura.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teorías de soporte

El método que se utilizará en la presente investigación, será el deductivo, debido a que parte desde de lo general a lo particular. Se inician con datos generales aceptados como valederos para deducir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones; es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez; además ayudará al principal enfoque investigativo. Para lo cual se usa distintos referentes como Alfonso Lara, Cliement, así como también el apoyo de Hernández, Fernández, & Baptista para la realización de la investigación.

3.1.1. Teoría del riesgo y la incertidumbre

En el desarrollo de la teoría económica se ha observado el papel fundamental que cumplen la oferta y la demanda como instrumentos versátiles del análisis económico. Sin embargo, en la realidad se sabe que la vida económica involucra asumir riesgos y enfrentarse a situaciones desconocidas; que se resumen con la idea de incertidumbre. Dado que la demanda puede fluctuar de un mes a otro; al realizar inversiones hoy y producir en el futuro, haciendo que sus beneficios dependan de la evolución de los tasas, y en consecuencia se verán expuestos a sufrir pérdidas aleatorias como resultado del riesgo. Ante esta situación la teoría económica moderna se ve en la necesidad de incorporar la incertidumbre en el análisis de la conducta de las empresas y las economías. (Sarmiento & Rodrigo, 2003, pág. 27)

Para comprender tal comportamiento económico se hace necesario definir primero lo que se considera bajo incertidumbre (under uncertainty), entendiéndose de manera práctica como una "inexactitud en lo conocido" (lack of certainty) donde

por ejemplo un individuo no conoce con certeza las consecuencias de sus acciones. De esta manera, el resultado de cualquier elección que haga el individuo depende no solamente de la elección en sí sino también del estado del mundo que este aconteciendo. (Denis, 1979, pág. 85)

La sociedad del riesgo es una nueva forma social que surge como consecuencia de la modernización de la sociedad industrial. De acuerdo con este paradigma, el nacimiento de esta nueva forma social no se produce por un estallido político, sino como consecuencia de la propia modernización de la sociedad industrial. Tal como afirma Beck, «la sociedad industrial se despide del escenario de la historia mundial por la puerta de atrás de los efectos secundarios». Así mismo Mir, indica, la denominada «sociedad del riesgo» es un nuevo paradigma social, fruto de la modernización de la sociedad industrial, que se caracteriza porque la lógica de la producción de riesgos domina a la lógica de la producción de riqueza

Para (Albarracin, 2002) las dimensiones que abarca la teoría del riesgo son:

1. En la primera cara, encontramos la pérdida de la inocencia de las fuerzas productivas. El hombre creyó que con la razón dominaría la naturaleza y la transformaría, sometiéndola para satisfacer sus necesidades. Y este proceso sería lineal, es decir, sin límites. Hoy en día vemos que la producción de riqueza va acompañada de la producción de riesgo. Aquello que en un principio podría verse como efectos secundarios del desarrollo, en la actualidad reclama un estatuto de igualdad con los efectos positivos, es decir, reclama convertirse en variables endógenas del modelo de desarrollo.
2. La segunda cara de la sociedad del riesgo está relacionada con el hundimiento de las coordenadas sociales de la sociedad industrial, tanto en lo referente a la pérdida de las tradiciones de sus formas de vida como en la relación entre ciencia y sociedad, y política y sociedad.

3.1.2. Teoría de la Comunicación del Riesgo:

El riesgo es una pieza clave en los cambios económicos, políticos y sociales que impacta a las sociedades. El riesgo tuvo su evolución en el siglo XX hasta

convertirse en una herramienta para comunicar y gestionar. Esta Teoría se focaliza en ser una mediación para las comunidades; permitiendo la comunicación de posibles amenazas a las sociedades. Este supuesto se estructura bajo fases o etapas para conocer de la comunicación del riesgo y su relación con las prácticas habituales. (Gonzalo Iglesia & Farré Coma, 2011)

Se enfoca en dos etapas o fases para la comunicación del riesgo de manera indiscriminada a la sociedad. La primera etapa consiste en comunicar la información que se percibe del entorno, buscando que los sujetos aprendan a identificar los peligros que atentan contra la supervivencia humana o de sociedades. Para tratar de desarrollar las capacidades para que los sujetos aprendan a observar, detectar y evadir peligros. (Gonzalo Iglesia, Lozano Ascencio, Moreno Castro, & Prades López, 2012)

La segunda etapa inicia con conocer y comunicar la información; detectando situaciones de inestabilidad. Las situaciones parten de la incertidumbre que hacen evolucionar el riesgo que afecta la estabilidad social. La comunicación del riesgo lo realizan los sujetos per medio de una mediación para narrar lo que está sucediendo en el entorno. En esta fase se establecen señales o alarmas para detectar peligros o riesgos más probables que aquejen a personas y sociedades. (Gonzalo Iglesia & Farré Coma, 2011)

La teoría de la comunicación del riesgo se basa en la sociología y las ciencias políticas. La constante evolución de la tecnología hace que la civilización no tenga un amplio conocimiento sobre la globalización y el entorno, impidiendo que se pueda comunicar riesgos y amenazas. La comunicación es importante para visualizar el riesgo y comunicar a las altas jerarquías; para proceder con la toma de decisiones. Esta teoría de la comunicación del riesgo actúa en la práctica de la vida cotidiana ayudando a reducir riesgos mediante un plan comunicativo. (Gonzalo Iglesia & Farré Coma, 2011)

3.1.3. Teoría General de la Administración

Henry Fayol al mencionar a la administración hace hincapié en la prevención y por ende se involucra a la incertidumbre y el riesgo al hablar de práctica en función

del negocio y su entorno, planteando que “es necesario pensar en las modificaciones incesantes que se operan en la situación técnica, comercial, financiera y social del mundo industrial en general y de la empresa en particular y en no dejarse sorprender por los acontecimientos”(citado en: Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados, 2003, p.654). Dándose así un paso importante para el estudio y control del riesgo en la empresa.

3.1.4. Teoría Económica

Marshall (1957) desde su visión económica, distingue dos tipos de riesgo, los generados por la administración de los negocios que implicaba la producción directa de bienes y servicios y los que son producto de la especulación. En los primeros la administración tiene una mayor importancia, mientras que los segundos se basan en la negociación de papeles. Describe las relaciones que guardan la empresa, el entorno y su administración con el riesgo. Desde los roles de patrono, comerciante y de organizador de la producción comienza a vislumbrar las capacidades básicas que en dicha época requería un negocio, en aspectos como: la dirección del personal, conocimiento del sector a 53 que pertenece (oferta de materias primas y maquinaria), capacidad previsiva y de conocimiento del entorno en materia de producción y consumo, aprovechar oportunidades.

Por consiguiente, el asumir todos los riesgos implicaba una mayor capacidad, expresada en las funciones de dirección de personal, comerciales y de producción. En consecuencia el análisis de riesgo se expresaba en términos de las fluctuaciones de precios y las causas que las generaban como: “Los movimientos de la moda, los mercados de materias primas, el estado general de la economía, y todas las otras causas que pueden probablemente influir sobre los precios de las diferentes clases de bienes” (Marshall, 1957,p.247).

3.2. Marco referencial

En (The Institute of Internal Auditors, 2013), menciona que: en las empresas del Sigo XXI, ya cuentan con profesionales que ayudan a gestionar el riesgo de manera

eficaz y eficiente; como auditores, especialistas de control interno y gestión del riesgo, entre otros profesionales. Cada uno con su habilidad y conocimiento técnico colabora en controlar los riesgos a los que están sometidos cada área de la organización, mediante la coordinación de cada uno de los procesos internos.

Cada departamento, área y grupo profesional de la empresa tiene diversas funciones y responsabilidades que cumplir para el logro de los objetivos organizacionales. Para ello se necesita que cada función o actividad sea controlada y monitoreada con el fin de prevenir riesgos, coordinando la eficiencia y eficacia de cada uno de los controles que la organización tenga como herramienta para gestionar eventos adversos que generen pérdida.

Ninguna organización está exenta a no tener riesgos internos o externos independientemente de los controles que apliquen. Por tal motivo para reducir la probabilidad que ocurran riesgos la empresa tiene que utilizar un marco de gestión de riesgos corporativos, en donde ayude a identificar todos los riesgos para poder controlar su impacto a través de actividades coordinadas con el grupo de trabajo.

En la actualidad cada organización se está apegando a las buenas prácticas en donde se delegan las tareas mediante un enfoque sistemático a cada uno de los involucrados para el logro de los objetivos organizacionales y mitigación de riesgos. Un enfoque sistemático que ayuda a gestionar riesgos de cada proceso que realiza la empresa es el Modelo de Tres Líneas de Defensa, porque ayuda a la comunicación del riesgo para poder gestionarlos con funciones que se relacionen y con el apoyo del gobierno corporativo. Este modelo es apropiado para cualquier organización, independientemente de su tamaño o complejidad.

El Modelo de Tres Líneas de Defensa gestiona el riesgo mediante controles gerenciales siendo la primera línea, funciones de gestión de riesgos y cumplimiento que es la segunda línea y la auditoría interna que es la tercera línea. Los interesados en controlar riesgos mediante este modelo son los organismos de gobierno corporativo, porque ayudan a monitorear al riesgo mediante la evaluación y seguimiento de sus procesos internos.

Con este modelo de Tres líneas de defensa se planea gestionar riesgos, a través del aseguramiento y control de cada actividad, procedimiento y proceso que se realiza en la organización. Este modelo no está implementado en las organizaciones

ecuatorianas aún, porque sus procesos no están en la etapa de maduración. Lo que se plantea demostrar es la efectividad de su aplicación en el sector florícola del cantón Cayambe, en especial a la empresa CERES FARM CÍA. LTDA., para reducir la probabilidad que ocurran eventos inesperados en cada uno de sus procesos internos. Este modelo ayuda al crecimiento y desarrollo económico de las empresas, mediante el uso adecuado de cada uno de sus lineamientos.

Además, con la ayuda de las directrices que establece la ISO 31000 de Gestión de Riesgos, se pretende dar una administración adecuada a esos eventos inesperados a los cuales están sometidas las empresas florícolas, para poder evaluarlos y monitorearlos con el fin de reducir su probabilidad e impacto de ocurrencia. Esta norma es indispensable; porque al ser un sector muy sensible esta frente a cambios fluctuantes en el mercado, fenómenos naturales inesperados y riesgos en cada proceso que afectan a su desenvolvimiento y crecimiento económico

3.3. Marco conceptual

3.3.1. La organización

Para (Toledo , 2007, pág. 6) “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. El objetivo de toda organización es alcanzar una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado y lograr obtener beneficios a largo plazo. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a contribuir en una acción conjunta para alcanzar un objetivo común.

La organización permite a las personas satisfacer necesidades de varios tipos, como las emocionales, espirituales, intelectuales y económicas. Además, ayuda a lograr conseguir los objetivos humanos mediante la interacción y el trabajo en equipo. “Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios, organizaciones militares, públicas y entre otros” (Toledo , 2007, pág. 6).

3.3.1.1. Organización y su entorno:

La organización tiene que enfrentar a mercados competitivos y globalizados; además de interactuar con el entorno para alcanzar el éxito en el logro de los objetivos (Martínez y Cegarra, 2014). El entorno de una organización se divide en dos segmentos de influencia tal y como se ilustra en En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 4: Organización y su Entorno.



Figura N° 4: Organización y su Entorno
Fuente: (Marín, García, & Llano, 2015)

Entorno específico: Estas variables afectan a la empresa o grupo.

- Proveedores: Son entidades que proporcionan materia prima, insumos, servicios, etc., necesarios para el giro del negocio. Este elemento es importante para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.
- Clientes: Persona o entidad que adquiere bienes o servicios que la organización ofrece. Al cliente hay que satisfacer sus necesidades, ya que es la razón de ser del negocio.
- Competencia: Entidades que compiten con el mismo giro del negocio y en el mismo sector económico; se convierten en una amenaza para la organización.
- Gobierno: Influyen en el control de las actividades de las organizaciones, mediante leyes y decretos.

Entorno general: Estas variables afectan a todas las organizaciones en determinado ámbito.

- Condiciones económicas: influencia de los indicadores económicos que afectan la administración de una organización.
- Condiciones políticas: todas las políticas que se desarrollen y afecten a la actividad empresarial de las empresas.
- Condiciones Tributarias: reformas a los códigos, leyes y reglamentos tributarios vigentes que afectan a la empresa.
- Condiciones sociales: son influencias como valores, creencias y actitudes referentes al comportamiento de los consumidores.

3.3.2. *Riesgo*

3.3.2.1. Origen del riesgo

El riesgo nace de la duda que suceda un evento negativo. “La palabra riesgo proviene del latín **risicare**, que significa atreverse a transitar por un sendero peligroso” (De Lara, 2005, pág. 13). Tiene un significado que se relaciona con: miedo por, daño, siniestro o pérdida. Durante la historia el riesgo ha sido usado con la intención de tomar decisiones en base a una probabilidad amenazante.

3.3.2.2. Definición

Para Cando y Sarabia (2014), el riesgo es:

La probabilidad que suceda un evento negativo y ocasione pérdidas económicas potenciales en las instituciones. Se integra a diversos ámbitos como la medicina, las finanzas, la economía, la política, etc. Este término se relaciona con la decisión que toma el hombre para establecer un control ante los posibles efectos que impliquen daño o pérdida. El riesgo inicia con la incertidumbre, en precisar cómo va a suceder las circunstancias dentro de un tiempo determinado.

En la ISO 31000-2009 define al riesgo como “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. El riesgo es un elemento clave para la toma de decisiones, porque se asocia a la posibilidad que haya pérdida en un futuro. Esto se refleja de acuerdo a las probabilidades que arrojen los posibles resultados de un proceso incierto, caso

contrario genera incertidumbre al no poder definir qué ocurrirá al no tener la información suficiente.

Para (Giler , Mendoza, & Paredes, 2016, pág. 42) el riesgo: “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, el personal y en los sistemas internos generando pérdidas”.

Al tomar en cuenta al ámbito al que nos vamos a enfocar, que es el financiero, Lawrence J nos dice que riesgo “es la posibilidad de una pérdida financiera o más formalmente la variabilidad de rendimientos asociados a un activo dado” (Lawrance, 2003, pág. 90)

3.3.2.3. Riesgo Financiero

Giler , Mendoza, & Paredes (2016) mencionan:

El riesgo financiero genera incertidumbre en la posibilidad que se produzcan pérdidas en el valor económico de la institución que a futuro espera ganar. Es un riesgo cuantificable debido a su medición a través de bases estadísticas para gestionar la posibilidad de una pérdida potencial.

3.3.2.4. Clasificación del Riesgo Financiero:

Para (Reyes , 2012); el riesgo se clasifica en dos categorías:

- Riesgo de Mercado: Riesgo que posee el inversionista en la volatilidad de los precios de los instrumentos financieros (tipo de interés, tipo de cambio, precio de acciones, etc.); cuando se alteran las variables macroeconómicas. Este riesgo disminuye el valor de un portafolio de inversión por los movimientos adversos y cambios que hay en valor de un instrumento en el mercado financiero.

- Riesgo de Crédito: Este riesgo se asocia con el sector financiero al no poder cumplir con las obligaciones; generando una pérdida potencial por incumplimiento de la contraparte hacia el emisor.
- Riesgo de Liquidez: Es la imposibilidad que un activo se transforme en efectivo, al no poderlo venderlo en el mercado; esto genera incapacidad de conseguir obligaciones de flujo de efectivo. Puede ocasionar una liquidación anticipada de la entidad al no poder financiarse con recursos externos.
- Riesgo Legal: Se refiere al incumplimiento jurídico por la contraparte al no cumplir con los compromisos estipulados en el contrato; generando una demanda en contra de la entidad. También se relaciona con el margen de error que hay en la interpretación jurídica del contrato.
- Riesgo Operativo: Se relaciona con las pérdidas financieras que resultan producto de un mal manejo de los sistemas de control interno, fallas administrativas, error humano dentro de la organización. Esto se da por falta de información o capacitación en cada proceso que realiza en la institución.
- Riesgo de Reputación: Surge como resultado de la publicidad negativa de una entidad o un deterioro de su imagen frente a clientes. Las entidades se enfrentan al riesgo de reputación al no poder concretar oportunidades de negocio, provocando su desprestigio frente al mercado. Esto sucede cuando hay errores en las operaciones sea por la parte humana o sistemática.

3.3.2.5. Tipos de riesgos:

El riesgo existe en todo momento y se presenta en todos los niveles de la organización, afectando a sus actividades y al cumplimiento de sus objetivos. Las situaciones en las que se presentan son distintas y varía de acuerdo a cada nivel, por lo que se determinan tres tipos de riesgos: (Tipantuña, 2013)

- Riesgo Inherente: Es propio del giro del negocio, porque se produce en la realización de las actividades de la empresa, independientemente si utilicen o no un modelo de control interno. Este riesgo no puede ser eliminado ya que se relaciona con los procesos y está inmerso en todos los niveles del negocio.
- Riesgo de Control: Se relaciona con el Sistema de Control Interno implementado en la organización. Se produce porque el sistema no es lo suficientemente hábil para establecer irregularidades que afecten el desempeño organizacional. La gerencia debe estar en constante actualización de sus controles para administrar riesgos. Este riesgo se enfoca a los sistemas de información, contabilidad y control siendo los pilares del funcionamiento de la entidad.
- Riesgo de Detección: Es no detectar errores en el proceso de auditoría. El auditor es quien debe establecer los procedimientos adecuados para evaluar el riesgo. Este riesgo se produce cuando no se examina la evidencia obtenida y la mala aplicación de un procedimiento de auditoría que impiden la evaluación de los eventos y la obtención de hallazgos.
- Riesgo residual: Después de implementar los controles queda un riesgo el cual está latente en la organización ya que no se lo puede mitigar en su totalidad. Es el resultado de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración; es decir es el riesgo latente luego de la acción de la gerencia para modificar la probabilidad o impacto del riesgo.

3.3.2.6. Gestión del riesgo:

“Gestión del riesgo son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”. (International Organization for Standardización, 2011)

Es un proceso para identificar, medir y evaluar en forma colectiva los riesgos que afecta a las organizaciones. Gestionar es manejar la incertidumbre que se relaciona con la amenaza que está latente en cada procedimiento y actividad que

realiza la empresa. Un riesgo financiero es el resultado de una mala decisión de inversión financiera, que puede ser gestionado mediante la implementación de estrategias que ayuda a encontrar respuestas para minimizar consecuencias de eventos adversos. (Reyes , 2012)

Para gestionar riesgo sea beneficioso para la organización hay que tener habilidad, conocimiento y el apoyo de los miembros internos del negocio. La ISO 31000 establece que la gestión de riesgos puede ser adoptada por cualquier entidad sin importar el tamaño o el giro del negocio. Una adecuada Gestión del Riesgo ayuda a las organizaciones a mejorar procesos, operaciones, actividades y orienta a nuevas oportunidades.

Entonces el riesgo al estar presente en todo proceso o actividad, afectando a la administración de la empresa; que en este caso son las florícolas; además de influir en la toma de decisiones o en sus objetivos estratégicos, por lo que es importante la gestión de riesgos en cada una de las entidades, para que se logre identificarlos y tomar las medidas correspondientes; siendo así que la posibilidad de que haya una alteración respecto a los resultados no afecte significativamente en el giro del negocio de la empresa.

Reyes aclara además que uno de los objetivos de la gestión de riesgo tiene es el manejo y cobertura de los mismos, por lo que es importante la ejecución de actividades necesarias para lograr mantener atadas a las entidades en dirección a su misión y visión que se ven direccionadas objetivamente al asunto de la afección en la rentabilidad, eficiencia de las operaciones y el mantenimiento de capital. Entonces al tener el objetivo claro y llevado a cabo se garantizará a la empresa solvencia y estabilidad empresarial mediante el equilibrio entre riesgo y rendimiento en cada una de las actividades. (Reyes , 2012)

Por lo tanto, la implementación de una gestión de riesgos adecuada se convierte en una estrategia para lograr que las operaciones de las entidades se desarrollen pero con la protección total, promoviendo así autonomía propia que se convierte en un complemento indispensable en la administración de funciones; obteniendo además herramientas indispensables para la toma de decisiones así como también para el crecimiento tanto empresarial como de los propietarios.

3.3.2.7. Administración de riesgos financieros:

Administrar Riesgos es: “Un proceso con que se evalúa y se maneja el riesgo financiero, tanto actual como posible, de una empresa, a fin de reducir la exposición a él” (Riviera, y otros, 2011, pág. 30)

El manejo y cobertura de estas eventualidades está a cargo de la Unidad de Administración de Riesgos; cuyo objetivo es dar sugerencias para controlar riesgos. Además de encargarse de identificar los riesgos que afectan a las operaciones para determinar el nivel de tolerancia y establecer alternativas para combatir estos eventos que generan daño o pérdida. (Riviera, y otros, 2011)

Administrar riesgos diseñar estrategias para mitigar peligros a los cuales están expuestos las empresas con la realización de sus actividades. Para administrar un riesgo es necesario definir su apetito de riesgo o tolerancia al riesgo.

3.3.2.7.1. Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros

Tabla N° 4:

Objetivos y funciones de la administración de riesgos financieros

Objetivos	Funciones
Identificar los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.	Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo
Medir, controlar y monitorear el riesgo “no sistemático” mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas e implementación de procesos	Mide el cumplimiento de la administración de riesgos. Monitoreo y control de riesgos. Garantizar un mejor control en los procesos internos. Identificar alternativas para una mejora continua en la organización.

3.3.2.7.2. Beneficios de Administrar o Gestionar Riesgos:

Permite a los administradores manejar eficazmente el control de los riesgos, los beneficios pueden ser: (Resumen Ejecutivo, Administración del riesgo empresarial, 2012)

- Alinear el nivel de riesgo aceptado (risk appetite) con la estrategia: El nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que una compañía u entidad está dispuesta a aceptar en procura de lograr sus metas. La gerencia considera el nivel de riesgo aceptado en primer término al evaluar las alternativas estratégicas, luego al establecer los objetivos alineados con la estrategia elegida y al desarrollar mecanismos para administrar los riesgos relacionados.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento: Las entidades aceptan el riesgo como parte de la creación y preservación del valor y esperan un rendimiento acorde con el riesgo. ERM aumenta la capacidad para identificar y apreciar riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgo compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo: ERM provee rigurosidad para identificar y elegir entre las posibles alternativas de respuestas al riesgo las mismas pueden ser: eludir, reducir, compartir y aceptar.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas: En la medida que las entidades mejoran su capacidad para identificar acontecimientos eventuales, apreciar riesgos y establecer respuestas, reducen la ocurrencia de sorpresas y sus correspondientes costos o pérdidas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad: Cada entidad enfrenta una gran cantidad de riesgos que afectan las diferentes partes de la organización. La gerencia necesita no solamente manejar los riesgos individuales sino también comprender los impactos interrelacionados.
- Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples: Los procesos de negocios presentan muchos riesgos que les son inherentes. ERM provee soluciones integradas para la administración de los riesgos.
- Aprovechar oportunidades: La gerencia no sólo considera exclusivamente los riesgos sino también los acontecimientos eventuales y al considerar un amplio espectro de acontecimientos, puede entender cómo ciertos acontecimientos representan oportunidades.
- Racionalizar el uso de recursos. Cuanto más robusta sea la información con respecto a los riesgos totales de la entidad, más eficazmente podrá la gerencia apreciar las necesidades generales de capital y mejorar su distribución.

3.3.2.7.3. Necesidad de Administrar Riesgos:

Los riesgos financieros significan pérdidas financieras para una empresa, y a medida que crece se expone a peligros potenciales. Una organización necesita administrar riesgos y crear controles que eviten una exposición a eventualidades que provoquen su decaimiento financiero. La administración de Riesgos se realiza a través de un proceso, el cual ayuda a eliminar amenazas y crea ventajas competitivas. (Tipantuña, 2013)

El riesgo existe porque hay variables que no se pueden controlar, la información sobre el tema es escasa y la cantidad de sucesos impredecibles es mayor; por todas estas razones se necesita establecer un proceso operativo o modelo que ayude a mitigar dichos eventos. Toda empresa sin importar el tamaño o a la actividad que se dedique, está expuesta a riesgos que tiene que controlar y mitigar desde su origen. El control de estas eventualidades inesperadas ayuda a la institución a cumplir con el logro de los objetivos y mejorar procesos.

3.3.2.7.4. Proceso de administración de Riesgos:

La (Norma Internacional ISO 31000, 2009) define al proceso de administración de riesgos como: “Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo”

El proceso de administración del riesgo se enfoca a técnicas y métodos cuantitativos o cualitativos para identificar y valorar riesgos. El objetivo de administrar riesgos es asegurarse que un inversionista o institución no sufra pérdidas al arriesgarse a nuevas oportunidades de rendimiento. Además de mejorar el desempeño financiero de la entidad. (Baxter, 2012)

En En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 5: Proceso de Administración del Riesgo; se puede observar el proceso de administración de riesgos:

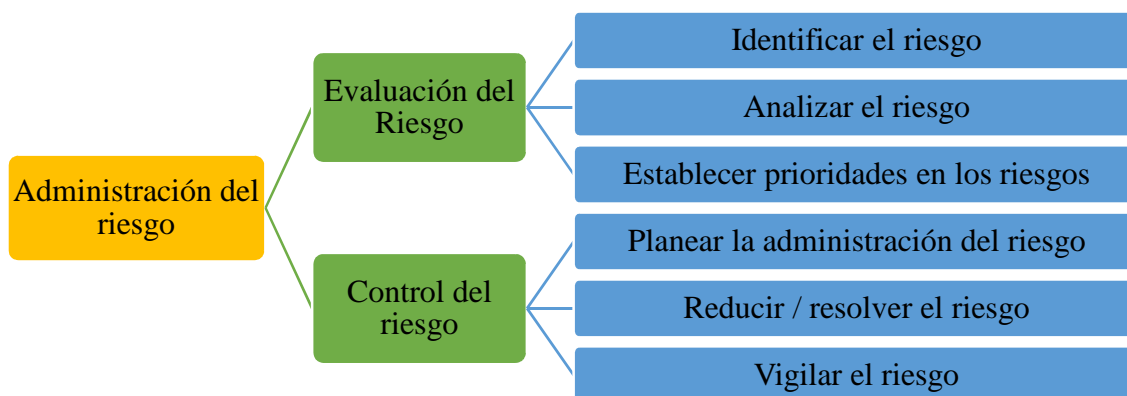


Figura N° 5: Proceso de Administración del Riesgo

Fuente: (Baxter, 2012)

- **Identificación de Riesgos:** En los negocios hay que identificar riesgos internos y externos que afectan su funcionamiento. Identificar es conocer el proceso del negocio, establecer las causas que originan riesgos y los efectos que contraer al no ser gestionados. Dichos riesgos pueden ser de crédito, de mercado, de liquidez, operativos y legales. Identificar riesgos es obligación de todos los involucrados, pero en especial de la Unidad de Administración de Riesgos. Encontrar eventos adversos que impiden lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos facilita una adecuada implementación de una metodología para gestionar y mitigar dichas amenazas. Para identificar riesgos hay que conocer la causa raíz que imposibilita la realización efectiva de los procesos.
- **Análisis de Riesgos:** Una vez identificados los riesgos y las causas que los origina, se procede al análisis en donde se establece el impacto y la probabilidad, para poder tomar acciones que ayuden a mitigar dichas amenazas. Para analizar riesgos hay que tomar encuentra lo siguiente:
 - **Evaluación y medición al Riesgo:** Es medir y valorar al riesgo para establecer el efecto y sus posibles consecuencias. La evaluación se realiza a través de una herramienta de medición en donde el objetivo es controlar el riesgo por medio de la implementación de estrategias.
 - **Establecimiento de Límites de Aceptación del Riesgo:** Es preciso determinar los límites hasta donde puede la organización aceptar el riesgo.

- Establecer prioridades en los riesgos: Luego del análisis se establece la exposición riesgo multiplicando el impacto y la probabilidad. Se la expresa en una escala de alto, mediano y bajo; clasificando riesgos y priorizando efectos.
- Planear la administración del riesgo: Recurrir a una herramienta para mitigar eventos adversos que afectan a la organización y poder tomar acciones como: aminorar el riesgo, aceptar, transferir, y asegurarse en contra de él.
- Reducir / resolver el riesgo: Disminuir el riesgo mediante asignación de papeles y plazos a cumplir.
- Vigilar el riesgo: Escoger un proceso de control con los ejecutivos encargados de la administración del riesgo.

3.3.2.7.5. Selección de métodos de administrar riesgos:

En la (Norma Internacional ISO 31000, 2009) menciona que: “selección de la opción de tratamiento más adecuado de riesgos consiste en equilibrar los costes y los esfuerzos de la aplicación contra los beneficios obtenidos”.

En base a los resultados del proceso de administración la organización determina el método para enfrentar a los riesgos, que pueden ser:

- Gestionar el riesgo: establecer controles para valorar y dar un tratamiento al riesgo.
- Absorber el riesgo: dependiendo el nivel del riesgo se ve la necesidad de impartir o no controles.
- Transferir el riesgo: transferir el riesgo a quien lo pueda gestionar eficazmente.

3.3.2.8. Proceso de identificación de riesgos

Es importante que se identifique de manera adecuada los riesgos por lo que es trascendental los procesos que se van a relacionar y por ende los niveles de los mismos manteniendo así una jerarquía en los procesos que permite una

administración lógica y eficiente y por lo tanto asegure que los riesgos están siendo evaluados siempre teniendo como prioridad a los riesgos y sus consecuencias en las entidades.

Luego de una identificación clara, y que se hayan descrito oportunamente en necesario registrarlos. Y para esto es importante que se tenga en cuenta a los objetivos estratégicos de la organización, ya que al identificar los riesgos en los procesos nos trae como consecuencia a que no se llegue a alcanzar los objetivos o metas empresariales por otro lado se debe considerar los responsables de los procesos en dónde se ha identificado la probabilidad de que ocurra un evento negativo debido a que se convierte en la persona que ayudará a la realización de la matriz de riesgos.

Sin embargo, a pesar de que son parte fundamental en ocasiones hay quienes subestiman los riesgos o los sobrevaloran, convirtiéndose en barreras que no permiten lograr su efectividad; interfiriendo además en los procesos de gestión, evaluación y control de los riesgos, por lo que es indispensable capacitar a los encargados de cada proceso para que su apoyo a la administración de riesgo sea eficiente y efectiva. (Reyes Hiedra, 2012)

3.3.2.9. Respuesta al riesgo:

La gerencia identifica opciones para dar respuestas al riesgo, considerando su probabilidad e impacto. La respuesta al riesgo de estar dentro de los límites de tolerancia y tener una relación de costo-beneficio. (Resumen Ejecutivo, Administración del riesgo empresarial, 2012)

Para dar respuesta al riesgo existen 4 categorías mencionadas a continuación:

- Aceptar: no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo
- Reducir: reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos
- Evitar: actúan para abandonar las actividades que generan riesgos.
- Transferir: reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo.

3.3.2.10. Apetito al riesgo:

Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Las entidades a menudo consideran el nivel de riesgo aceptado en forma cualitativa, con categorías tales como alta, moderada o baja o pueden aplicar un enfoque cuantitativo reflejando y buscando un equilibrio entre las metas de crecimiento, rendimiento y riesgo (Resumen Ejecutivo, Administración del riesgo empresarial, 2012)

Es la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar dentro de su capacidad para continuar con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El apetito de riesgo está considerado al momento de establecer la estrategia. La gerencia debe elegir estrategias que sean compatibles con el nivel de riesgo aceptado. (Tipantuña, 2013)

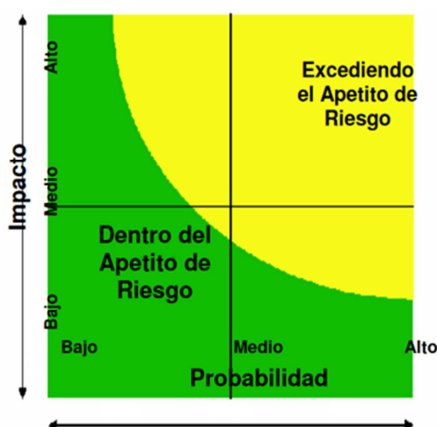


Figura N° 6: Apetito al Riesgo

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado COSO ERM

Como se puede observar en En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 6: Apetito al Riesgo; se establece los límites hasta donde el riesgo puede ser aceptado. El riesgo ubicado en la zona amarilla después de haber implantado controles excede los límites de aceptación; para lo cual se requiere la aplicación de acciones para reducir su impacto – probabilidad y ubicarlo en la zona verde.

3.3.2.11. Tolerancia al riesgo:

Es el nivel de variación que acepta las organizaciones en cuanto al logro de sus objetivos. La tolerancia al riesgo se relaciona con el margen de apetito que existe para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades del negocio. Tolerar el riesgo es dar un apetito de riesgo a los posibles cambios que se presenten a futuro que impiden el desarrollo de las metas fijadas por la organización. (Tipantuña, 2013)

Como se puede observar en En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 7: Tolerancia al Riesgo; las metas fijadas por la organización establecen el límite de tolerancia al riesgo, en donde se puede medir el desempeño que se tiene con los objetivos relacionados.

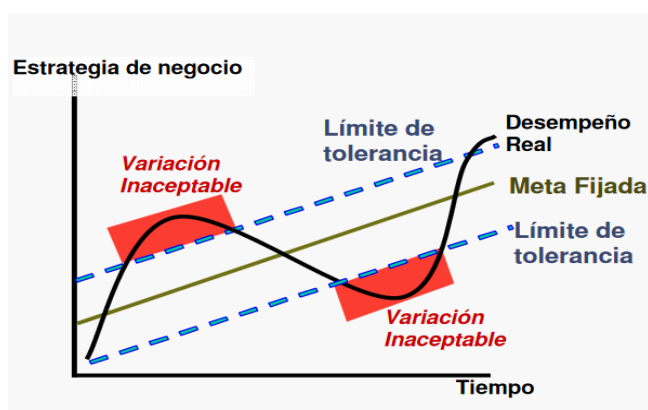


Figura N° 7: Tolerancia al Riesgo

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado COSO ERM

3.3.2.12. Dimensiones de la transferencia del riesgo

La transferencia del riesgo constituye en un método importante en la administración del riesgo por lo tanto es necesario definir ciertas dimensiones como:

- **Protección o cobertura:** cuando la acción tendiente a reducir la exposición a una pérdida lo obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
- **Aseguramiento:** significa pagar una prima (el precio del seguro) para evitar pérdidas.
- **Diversificación:** significa mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en vez de concentrar toda la inversión en uno sólo.

De la misma manera, aunque estas dimensiones son pilares fundamentales para los métodos de administración del riesgo no asegura un mejoramiento financiero a pesar de las medidas que las empresas opten como apropiadas o que los analistas consideren debido a que siempre existe la incertidumbre de que ocurra un evento incierto, sin embargo su aplicación reduce el grado de incertidumbre en las empresas.

3.3.2.13. Matriz de riesgo

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control que identifica las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes en los que se encuentran rodeadas y además considera los factores de dichos riesgos, por otro lado permite evaluar la eficiencia y eficacia de los controles así como también las consecuencias financieras que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización. Oportunamente debe ser una herramienta flexible para documentar los procesos que constituyen un riesgo para la organización y además que tipo de alternativas se está tomando para su tratamiento de manera adecuada y oportuna; todo esto mediante la evaluación de la situación de la entidad y por ende los riesgos a los que están expuestas; una de las cosas importantes para el correcto funcionamiento de la matriz así como para la exigencia de los resultados de su aplicación es la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales todos encaminados a los objetivos estratégicos de las entidades. Como resultado de la efectividad de la matriz se puede hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. (SIGWEB, 2010)

3.3.2.14. Criticidad de los procesos

El análisis de la criticidad de los procesos de una empresa sirve para poder jerarquizar, por importancia, los elementos sobre los cuales vale la pena dirigir recursos (humanos, económicos y tecnológicos). Además ayuda a identificar eventos potenciales indeseados, en el contexto de la confiabilidad operacional.

Algunos de los factores más importantes revelan la criticidad de un proceso son los siguientes:

- Su nivel de relación con el cliente externo
- Su nivel de relación con entes reguladores
- Sus volúmenes transaccionados.
- Su nivel de contribución con los resultados
- La complejidad de sus estructuras operativas o cambios importantes recientes en ellas
- La cantidad de personal que involucra

Todos son factores meramente importantes al momento de realizar la matriz de riesgos que ya armada de acuerdo a los procesos constituye en un elemento de gestión indispensable para el responsable de cada área o proceso debido a que le permite tener una visión clara y de fácil actualización de los riesgos que están involucrados, además que mantener informados de manera documental a los usuarios información contundente de sus actividades, riesgos y controles. (Reyes Hiedra, 2012)

Sin embargo para (Reyes Hiedra, 2012) dice: que el grado de confiabilidad de la matriz de riesgos se aceptable para la entidad es necesario realizar algunos trabajos previos como:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso
- La asignación de responsabilidades en el proceso
- El entrenamiento de los participantes
- Contar con un diccionario de riesgos para clasificarlos
- Contar con un método que permita calificarlos
- Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo
- Determinar el nivel de apetito de riesgo y
- Culturización en riesgos y controles internos.

3.3.3. *Pérdida Esperada:*

Indica hasta cuanto se puede perder en promedio cuando hay la existencia de riesgos financieros, resultantes de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento de incumplimiento y la severidad de la pérdida. Es la pérdida que hay en un riesgo de crédito al momento de otorgar préstamos.

$$PE = E * pi * (1-r)$$

E = Probabilidad de Impago

Pi = Exposición al momento de Incumplimiento

(1-r) = Severidad de la Pérdida

- Probabilidad de Impago: Tasa de incumplimiento cuando se produce un evento adverso que impide el pago del crédito por parte de poseedor.
- Exposición al momento de Incumplimiento: Es la deuda que tiene el poseedor del crédito al momento que ocurra la imposibilidad de pago.
- Severidad de la Pérdida: Es la estimación de la parte que se pierde por no cumplir el pago del crédito

3.3.4. *Pérdida Inesperada:*

Ayuda a determinar el capital a requerir; para hacer frente a las pérdidas no anticipadas. Es un múltiplo de la desviación de probabilidades de pérdidas y ganancias. Depende de una correlación de distintos préstamos que hay en un portafolio.

3.3.5. *Modelo integral de tres líneas de defensa*

El modelo tres líneas de defensa se basa en mejorar la comunicación y control de los riesgos delegando funciones y deberes a las áreas relacionadas. Es un modelo simple y efectivo, porque proporciona iniciativas para mejorar el control interno en cualquier organización sin importar su tamaño o actividad. Las tres líneas de defensa

dan una visión efectiva para perfeccionar los sistemas de gestión de riesgos en la organización. (The Institute of Internal Auditors, 2014)

“Las organizaciones cuentan con áreas y personal especializado para la gestión del riesgo y control interno” (Control and Risk Management Consulting Services, 2016) . El modelo de tres líneas de defensa ayuda a tener una adecuada coordinación y comunicación de las actividades en cada área de la organización para que no exista duplicidad de funciones. Además facilita las operaciones de la organización, mediante la supervisión y gestión integral del riesgo aliando las tres líneas de defensa la respectiva mitigación.

El objetivo de las tres líneas de defensa es coordinar las funciones de manera eficaz y eficiente, de tal manera que no haya controles innecesarios. El modelo consta de tres líneas de defensa que se alinea con el sistema de Gobierno corporativo. Ayuda a la mitigación de riesgos mediante; supervisión de riesgos y al aseguramiento independiente. Cada línea posee un rol importante para la gobernabilidad de la organización y la gestión de riesgos como se observa en En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 8: Esquema del Modelo de las Tres Líneas de Defensas. (The Institute of Internal Auditors, 2014)



Figura N° 8: Esquema del Modelo de las Tres Líneas de Defensas
Fuente: (The Institute of Internal Auditors, 2013)

Cada línea posee un papel importante dentro del marco de gobernabilidad de la organización, porque cada línea actúa coordinadamente para potenciar su eficiencia y maximizar su efectividad. Antes de adoptar este modelo, se debe tomar en cuenta sus ventajas y desventajas; porque puede ser eficiente para gestionar riesgos y obtener resultados confiables, así como puede resultar una desventaja por los retos que toma auditoría interna relacionado con las decisiones.

3.3.5.1. Importancia de implementar el modelo de línea de tres defensas

Los riesgos cada vez son más complejos y las organizaciones para poder controlarlos recurren a la implementación de modelos para gestionar y controlar riesgos. El modelo Integral de las Tres Líneas de Defensa se enfoca en la optimización de recursos y obtener mejores resultados en base al costo-beneficio. Este modelo genera valor en cada comportamiento dentro de la organización alineándose al aseguramiento y mejoramiento de los procesos. (The Institute of Internal Auditors, 2014)

3.3.5.2. Primera Línea de Defensa

La primera línea de defensa es la gestión operativa, se maneja mediante la efectiva gestión de riesgos en funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan, funciones que supervisan los riesgos, funciones que proporcionan aseguramiento independiente. La gerencia debe ejecutar un efectivo control interno en la organización para identificar, evaluar, controlar y mitigar riesgos; esto ayuda a que las actividades realizadas guíen al desarrollo de los objetivos y cumplimiento de metas. La gerencia operativa actúa como primera línea, porque diseña e implementa estrategias para controlar y supervisar que cada uno de los procesos se realice de manera adecuada y no ocurran eventos inesperados.

3.3.5.3. Segunda Línea de Defensa

La segunda línea de defensa son funciones de gestión de riesgo y cumplimiento. La primera línea no es suficiente para la adecuada gestión de riesgos, porque las funciones varían de acuerdo a cada organización e industria. En la segunda línea se trata de dar funciones específicas que ayuden a gestionar efectivamente el riesgo, cumplimiento y monitoreo de diversos riesgos que se relacionan directamente con la alta dirección y controlar riesgos financieros. El propósito de esta línea es apoyar a la administración de políticas, establecer marcos para gestión de riesgos, identificar asuntos emergentes, combatir los cambios que se produzcan por la variación de su petito de riesgo, establecer el proceso para implementar controles, alertar a la gerencia de asuntos emergentes y monitorear el control interno.

3.3.5.4. Tercera Línea de Defensa

La tercera línea de defensa se basa en la Auditoría Interna, ya que proporciona un aseguramiento a los organismos de gobierno corporativo basado en la independencia y objetividad en la gestión de riesgos y control interno. El gobierno corporativo sin importar el tamaño de la organización establece la importancia de las actividades de auditoría interna para asegurar la efectividad de los procesos. La auditoría interna contribuye al cumplimiento de las normas internacionales, evaluar el nivel adecuado para desempeño de las funciones y tener una comunicación efectiva con los organismos de gobierno corporativo.

3.3.6. Control

Es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales

3.3.6.1. Control interno

Para (Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, 2013) el control interno es:

Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales.

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías—operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas—es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas—no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable—no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad—flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

3.3.6.2. Modelo COSO III - marco integrado de control interno

En 1985 se creó la Comisión Treadway para investigar toda clase de fraudes financieros de las compañías de Estados Unidos. Fue un patrocinio de 5 organizaciones profesionales especialistas en auditoría:

- Instituto de Auditores Internos (IIA)
- Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI)
- Instituto de Contadores de Gestión (IMA).

El equipo de la comisión Tredeway se encargó de estudiar el control interno desarrollando marcos de trabajo para gestionar el riesgo, disuadir fraudes y ayudar al control interno de la organización con el fin de mejorar el desempeño del gobierno corporativo.

En 1992 el Committee of Sponsoring Organization of the Tredeway Commission con el fin de mejorar la efectividad de los sistemas de control interno en las organizaciones, aportó con el Marco Integrado de Control Interno para gestionar el riesgo. Este marco se basa en: “tres objetivos: operativos, información y cumplimiento, y cinco componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo”. (Fonseca , 2011, pág. 19)

En 1994 COSO incluyó dentro de los objetivos de control interno salvaguardar los activos. En 1998 para evaluar la efectividad de los controles y comenzar con la administración de riesgos se implementa el modelo COSO, el cual ayuda al diseño de políticas y procedimientos para cada actividad. La implementación de este modelo ayuda al gobierno corporativo a estudiar cómo se produce el fraude por información financiera.

En el 2004 la organización COSO comienza con el estudio para gestionar riesgos corporativos a través de un proceso de identificación de riesgos potenciales que afectan al desarrollo de la organización, actualizando su marco de Gestión integral de riesgos al nuevo COSO II. En el 2006 COSO crea una guía de Control Interno sobre la información Financiera para pequeñas empresas. Estas empresas deben reunir ciertas características para que se acojan a este modelo según (Fonseca , 2011, pág. 20):

- Pocas líneas de negocio o pocos productos por línea
- Concentración del enfoque de mercado por canal o geográfico
- Liderazgo de la gerencia sobre intereses propios
- Menor complejidad en los sistemas de procesamiento de las transacciones
- Menos personal para el desarrollo de las actividades en la compañía.

En el 2008 se producen fraudes de información financiera, por tal motivo COSO actualiza su Modelo Integral de Gestión de Riesgos. En el 2009 COSO implementa guías de monitoreo para sistemas de control interno, en donde se desarrollan líneas que gestionen los riesgos más potenciales. En el 2013 se da una nueva actualización del Modelo COSO – Control Interno con cinco componentes similares al COSO I. Este modelo se propone desarrollar un marco en base a principios con el objetivo de actualizar los conceptos de Control Interno. (Instituto de Auditores Internos del Ecuador, 2015)

Este modelo tiene los tres objetivos y cinco componentes de COSO I, cada componente se alinea a los requerimientos para un control interno efectivo, según se observa en En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 9: Cubo de COSO (Edición 2013).



Figura N° 9: Cubo de COSO (Edición 2013)

Fuente: Instituto de Auditores Internos del Ecuador

En síntesis, el modelo COSO ayuda al control interno de la organización, por lo que actualmente la mayoría de entidades han establecido sus necesidades para controlar las actividades que se realizan en forma diaria. Este modelo proporciona una visión de control interno mediante un marco integrado para dar seguridad al logro de los objetivos.

Para (Fonseca , 2011, pág. 41) el Control Interno es: “El proceso efectuado por la junta de directores, la gerencia y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos”.

3.3.7. *Gobierno corporativo*

Un gobierno corporativo nace de una eficiente gobernabilidad que Cardozo define qué; "es un sistema mediante el cual las sociedades son dirigidas y controladas" siendo que además se convierte en sinónimo de legitimidad y eficacia, además de que representa ciertos factores que hace que un buen gobierno corporativo sea:

- Factor fundamental para garantizar y fortalecer la confianza en las personas que financian las operaciones y/o las inversiones de capital de las empresas.
- Es deber de las empresas impulsar el desarrollo económico solidario a través del restablecimiento de la confianza
- Hacia un código de buenas prácticas

Para que un gobierno corporativo genere confianza es necesario tener ciertos factores claves para el correcto funcionamiento siendo los principales puntos clave tanto asociados como los dirigentes; que permiten además que las organizaciones se puedan encaminar a alcanzar los objetivos empresariales así como también enfocados a la misión y visión; sin olvidar un punto importante que es el establecimiento de los estatutos; que se convierten en punto clave para que se llegue al objetivo del gobierno corporativo que es la administración y vigilancia; y el propósito de salvaguardar los intereses de las entidades. (Clermont, 2014)

Para (Clermont, 2014) un buen Gobierno Corporativo debe considerar:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento del papel de terceros (stakeholders) interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
3. La emisión, revelación y transparencia de la información.
4. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.

7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
10. La certidumbre y confianza para los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Modelo de gobierno corporativo

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 10: Modelo Gobierno Corporativo; muestra un modelo de gobierno corporativo basado en una visión global de la entidad relacionando matriz y subsidiarias además de ajustarse a pilares fundamentales como, independencia, normativa, dirección, transparencia y estructura, para lograr alcanzar una correlación de calidad entre clientes, proveedores y colaboradores de la empresa.



Figura N° 10: Modelo Gobierno Corporativo

Fuente: Grupo Financiero Ficohsa

3.3.8. Niveles de Madurez de los procesos:

En la organización se producen cambios ya sea por aspectos internos o externos que dificulta el seguimiento de cada uno de los procesos. Estos cambios dan una nueva perspectiva al proceso del negocio; porque se relaciona eficiencia y eficacia con la buena administración de los recursos. El nivel de madurez de los procesos describe el ambiente de control interno en una empresa, identificando el estado de desarrollo y fortalecimiento del control interno. Se orienta a brindar acciones de mejora a aspectos que requieren ser tratados. El modelo de Madurez de los procesos muestra la necesidad de establecer controles que ayuden a mejorar la administración para llegar a un nivel óptimo. Este modelo brinda ayuda a sus usuarios para tener un control interno efectivo. (Instituto de Auditores Internos Ecuador, 2015)

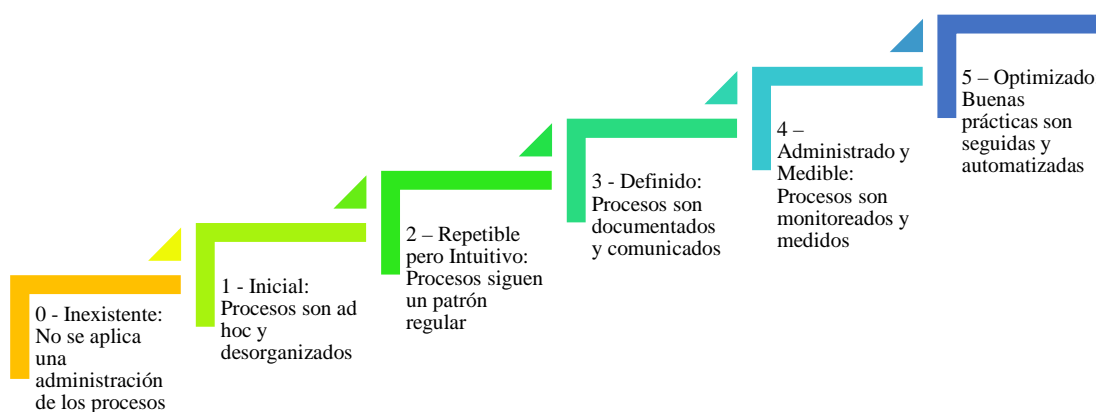


Figura N° 11: Nivel de Madurez de los Procesos
Fuente: (ISACA, 2017)

Como se muestra en En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 11: Nivel de Madurez de los Procesos; se establece la madurez de los procesos que va desde el nivel 0 hasta el nivel 5. Cada nivel tiene su estatus y establecimiento de controles que ayudan a posicionar e identificar a la empresa en las escalas de madurez. Sus niveles son:

- Nivel 0 – Inexistente: No hay la necesidad de reconocer y evaluar el Control Interno.
- Nivel 1 – Inicial: Hay la necesidad de reconocer el control interno para enfocarse a riesgos, para poder evaluar el control interno mediante controles.
- Nivel 2 – Repetible pero Intuitivo: Hay controles que no están documentados y depende del conocimiento de cada individuo para establecer las debilidades

del Control Interno. En este nivel se evalúa el control interno en base a procesos seleccionados para determinar su nivel de madurez y generar planes de acción.

- Nivel 3 – Proceso Definido: Existen controles documentados para manejar problemas que se presentan en la organización. Se identifican requisitos de control interno para establecer la causa raíz y desarrollar oportunidades de mejora.
- Nivel 4 – Administrativo y Medible: Se administran riesgos mediante un ambiente efectivo de Control Interno, para alcanzar los resultados esperados. En este nivel se evalúa al control interno mediante un análisis meticuloso e involucrando a los participantes de la organización.
- Nivel 5 – Optimizado: El Control Interno proporciona soluciones efectivas para solucionar los problemas que aquejan a la organización. En este nivel se refleja si los procesos son críticos, evaluando su capacidad de control. La organización para evaluar el control interno realiza auto evaluaciones para confirmar si los controles se encuentran en el nivel de madurez.

3.3.9. Buenas prácticas administrativas en las empresas

Las buenas prácticas administrativas, constituyen acciones efectivas, puede ayudar a crear y proteger valor de las empresas. Estas buenas prácticas son estándares que han surgido de la experiencia e investigación de muchos años, entre las cuales se pueden mencionar:

1. Anualmente, se define y documenta el plan estratégico de la organización en donde los objetivos del negocio:
 - Están definidos en las siguientes categorías (COSO II):
 - Estratégicos - metas de alto nivel
 - Operaciones – uso efectivo y eficiente de sus recursos
 - Presentación de reportes - Confiabilidad de la información financiera

– Cumplimiento – cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

- Están determinados claramente
- Tienen asignadas unas estrategias para su cumplimiento
- Tienen definidas unas fechas para su cumplimiento
- Se pueden medir

2. Los objetivos de la compañía están alineados con los objetivos de los procesos
3. Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos de negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos
4. Se han diseñado procedimientos continuos para identificar claramente los riesgos de fraude a los cuales está expuesta la organización
5. Los riesgos de negocio y fraude son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los estados financieros, seleccionando los riesgos significativos
6. Para cada riesgo significativo de negocio y fraude identificado, existe una respuesta por parte de la gerencia que permite mitigar su impacto
7. Se ha establecido y comunicado un código de conducta dentro de la organización
8. Se han implementado procedimientos tendientes a identificar necesidades no cubiertas en el mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio
9. Se mide el rendimiento de la organización, investigan resultados inesperados y se toman acciones correctivas en las siguientes perspectivas
 - Perspectiva de innovación y aprendizaje
 - Perspectiva de los procesos internos
 - Perspectiva de los clientes
 - Perspectiva financiera
10. Se ha implementado un proceso continuo de medir resultados, productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (Auditol, 2011)

3.3.10. Normas

- Norma Internacional de Auditoría 315:

Esta norma permite valorar e identificar el riesgo de incorrección material mediante herramientas y procedimientos que aplica el auditor para analizar los estados financieros. Los procedimientos para valorar el riesgo son:

- Indagaciones
- Procedimientos analíticos
- Observación e inspección.

El auditor con la información recolectada la somete a un proceso de aceptación y continuidad, es decir verifica si es relevante la evidencia obtenida para identificar riesgos. Realizado dicho proceso se continúa con la comunicación de las observaciones y resultados a cada miembro del equipo para la respectiva toma de decisiones.

La entidad y su entorno son factores que el auditor tiene en cuenta para evaluar los riesgos. Los factores pueden ser sectoriales, normativos o externos. Para la identificación del riesgo y su respectiva mitigación, el auditor debe tener conocimiento de la entidad en cuanto a sus:

- Operaciones
- Estructura de gobierno y propiedad
- Tipos de inversiones que realiza la entidad
- La forma de financiamiento
- Los objetivos y estrategias de la entidad
- Medición y evaluación de la información financiera

En la NIA 315 el auditor también evalúa el control interno de la entidad, que es el proceso diseñado, implementado y mantenido para brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables. Se evalúa el control interno, porque hay

controles que no se adaptan a la necesidad de la entidad, y la persona encargada del control interno está en la obligación de diseñar herramientas para poder reducir la probabilidad que ocurran riesgos y afecten a la parte financiera. Una herramienta para la mitigación de riesgos son los componentes de control interno.

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión.

La identificación y valoración de los riesgos de incorrección material tiene como finalidad conocer dichos eventos que afectan a la entidad y su entorno; los cuales tienen que ser controlados mediante procedimientos de auditoría. Dichos riesgos serán identificados por el auditor en:

- Los estados financieros
 - Transacciones, saldos contables e información a revelar.
- ISO 31000 Gestión del Riesgo:

Las organizaciones enfrentan factores externos e internos que impiden lograr alcanzar los objetivos y crean un ambiente de incertidumbre; dando origen al riesgo. Cada actividad que realiza la entidad con respecto al giro del negocio involucra que sucedan eventos negativos. La organización para lograr sus objetivos tiene que identificar, analizar, evaluar y tratar el riesgo para reducir su probabilidad de impacto. “Esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente el marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales del gobierno”. (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2012, pág. 15)

La norma ISO 31000 establece principios para gestionar el riesgo de manera eficaz, la cual puede ser aplicada en todas las áreas y niveles de la organización.

Cuando las organizaciones deciden implementar esta norma, les brinda varios beneficios:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos
- Fomentar la gestión proactiva
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en toda la organización
- Mejorar la presentación de informes obligatorios
- Mejorar el gobierno
- Mejorar la confianza y honestidad de las partes involucradas
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones
- Mejorar los controles
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo
- Mejora la eficiencia y eficacia operativa
- Mejora el aprendizaje organizacional

Objeto:

Esta norma brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Esta norma puede ser utilizada por cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, no es específica para ninguna industria o sector. Esta norma se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, bien sea que tenga consecuencias positivas y negativas.

3.3.11. Herramientas estratégicas

3.3.11.1. Mapa de procesos:

Para entender el significado de mapa de procesos, partiremos diciendo que el proceso es un conjunto de actividades y recursos que pueden ser personal, finanzas, instalaciones métodos, equipos técnicos que transforman elementos de entrada en elementos de salida, que además tiene un valor añadido; siendo el principal objetivo

ofrecer al cliente o usuario un servicio adecuado y que satisfaga sus necesidades y expectativas tomando siempre en cuenta el rendimiento, coste, servicio y calidad.

3.3.11.2. Mapa de riesgos:

Es una herramienta que organiza la información sobre los riesgos de las empresas y permite visualizar la magnitud, para establecer las correspondientes estrategias; pueden representarse con gráficos o datos. El mapa de riesgo se elabora en base a un proceso y procedimiento que establece la administración de riesgos; sin embargo, es necesario que se cumplan tres condiciones:

1. Que los riesgos sean examinados y determinados en función a su relación con los objetivos estratégicos de la institución.
2. Que la evaluación y análisis de riesgos sean utilizadas efectivamente para elaborar el Plan de Acción de la entidad sobre cómo enfrentar los riesgos, asignando las prioridades y recursos.
3. Que el mapa de riesgos este alineado con el “apetito por el riesgo” de la cooperativa. (Sánchez, 2013)

3.3.11.3. Diagrama de Flujo:

Representan cada actividad que se realiza en los procesos, además aporta con conocimientos. Es decir, un diagrama de flujo es:

Una serie de símbolos predefinidos, trata de representar el flujo de actividades de los procesos, con sus relaciones y dependencia, se utiliza principalmente en tareas de benchmarking, a fin de visualizar gráficamente como se lleva a cabo muy diferentes procesos y actividades de gestión, y decidir cuáles son las más eficientes. (Cuatrecasas, 2012, pág. 598)

3.3.11.4. Matriz de riesgos Colorimetría:

La matriz de riesgos es una herramienta que identifica procesos y actividades de una organización, para poder identificar riesgos inherentes y factores externos e

internos que afectan su funcionamiento. Esta herramienta ayuda a crear estrategias para reducir el impacto del riesgo mediante tratamientos de mejora. (Gómez M. , 2012)

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación del proyecto es exploratorio, porque se basa en un estudio de campo al sector florícola del Cantón Cayambe, buscando información para dar solución al problema de investigación; en donde los riesgos financieros son aspectos que afectan a las empresas florícolas. Posterior a ello se realizará un estudio descriptivo para destacar situaciones particulares del problema de investigación. Este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y así lograr evaluar aspectos relevantes.

Se utilizará este tipo de investigación, porque se pretende identificar, analizar y dar el respectivo tratamiento a los riesgos financieros; con el fin de reducir su probabilidad e impacto de ocurrencia. Gracias a la aplicación de los dos tipos de investigación, se pretende encontrar las causas que originan dichos eventos inesperados que afectan al desenvolvimiento organizacional de las empresas florícolas. Además, se procura realizar un análisis a través del modelo de las tres líneas de defensa de los riesgos financieros más relevantes para poder gestionarlos y dar respuestas para su tratamiento.

Esta investigación se efectúa gracias a la aplicación de varios instrumentos de recolección de datos, en donde especifiques los riesgos a los cuales están sometidos el sector florícola sea en el ambiente interno o externo y que tengan relación directa con las cuentas de activo y pasivo de cada entidad.

4.2. Enfoque de la investigación

En todo trabajo investigativo el método a utilizar es importante, porque sirve de guía para realizar un análisis de los resultados obtenidos durante el proceso de

investigación. En el proyecto se utilizará un enfoque cualitativo, y cuantitativo para buscar y analizar los datos obtenidos.

Primero se inicia con el proceso para el enfoque cualitativo, que parte de una idea de investigación; con el fin de comprender y profundizar los fenómenos, con la exploración desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relaciones con el contexto. Este enfoque busca profundizar las experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma en como sucede los fenómenos con las personas implicadas. Se toma en cuenta a este enfoque; porque el tema de estudio ha sido poco explorado e investigado a profundidad. En el proyecto de investigación este enfoque se basa en la búsqueda de situaciones inesperada que afectan al desarrollo y crecimiento económico del sector florícola, para dar soluciones y poder gestionar dichos eventos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 364)

Posterior se realiza la aplicación del enfoque cuantitativo, en donde se pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. En este enfoque se realizan análisis estadísticos de los resultados recolectados para luego establecer modelos y matrices de ayuda para comprender la información y contribuir en las decisiones administrativas, sobre todo en las decisiones de planificación y control. El enfoque cuantitativo elige ideas y las transforma en preguntas de investigación, luego deriva la hipótesis y las variables para medirlas y analizarlas utilizando métodos estadísticos; para establecer conclusiones. Además, vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos, dando paso a datos que representan verdaderamente los conceptos o las variables (Gómez M. , 2006).

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Según el (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017), menciona que “en el Ecuador hay 571 haciendas ubicadas en 13 provincias que se dedican a la producción de flores, siendo estas; Carchi, Imbabura, Pichincha,

Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, cañar, Azuay, Esmeraldas, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Guayas, Los Ríos y Santa Elena”.

La población para esta investigación son las florícolas del Cantan San Pedro de Cayambe, en donde según la Asociación de Floricultores de la localidad se han identificado 70 florícolas constituidas legalmente.

4.3.2. *Muestra*

La muestra de la investigación será solo una empresa florícola del Cantón San Pedro de Cayambe, siendo CERES FARMS CÍA LTDA., debido al acceso a la información y por qué es una de las empresas más relevantes del sector. Se aplicaran entrevistas y encuestas para conocer su gestión de riesgos y los niveles de madurez de los procesos a cada uno de los departamentos de la empresa.

Los Departamentos objeto de estudio son:

- Gerencia General
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Ventas
- Departamento de Cobranzas
- Departamento de Comercio Exterior
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Producción – Cultivo
- Departamento de Producción – Postcoshecha
- Departamento de USST

4.4. Instrumentos

La observación, que nos ayudará a obtener el resultado de la investigación, en donde se evidencia la importancia de la gestión de riesgos financieros en las empresas florícolas, además de las experiencias obtenidas en la realización de sus actividades. Esto es para recolectar la mayor cantidad de información relacionada al tema, con el fin de obtener bases sólidas en la determinación de la importancia de administrar riesgos.

En la recopilación de la información se aplicará una serie de pasos, que ayuden a llegar al propósito del trabajo de investigación. Se establecerá las fuentes de información como primarias (personas relacionadas con las empresas florícolas) y secundarias (bases digitales, material impreso). Posteriormente se aplicará las técnicas para recolectar la información como entrevistas (al gerente, personal administrativo y operativo). Por último, se establecerá los objetivos de la investigación para seleccionar la muestra y así poder realizar un análisis y discusión de los datos recolectados.

En la investigación, se realizará un análisis de los procesos de cada departamento, la gestión de riesgos que realizan y los resultados que han obtenido al implantar el modelo de las tres líneas de defensa. Por otro lado, se tomará la experiencia en la gestión con los riesgos asociados, mediante entrevistas que se las realizará a las personas asociadas al sector florícola en el Ecuador, logrando desde luego obtener información clara, relevante, auténtica que tenga un respaldo y sirva como pilar para el trabajo de investigación.

4.5. Técnicas de análisis de datos

Para la recolección de la información, se utilizará varios métodos para conseguir resultados agrupados y ordenados. Los resultados serán procesados mediante herramientas en donde se manipulará la información e identificar variables. (Vavra, 2002)

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

1. **Revisión Bibliográfica:** La recolección de la información se realiza a través de referentes bibliográficos que ayuden a sustentar la parte teórica.
2. **Entrevistas:** Se procederá a la realización de entrevistas que ayuden a obtener información sobre los controles establecidos en cada proceso que realiza la empresa. Estas entrevistas están guiadas a cada departamento para verificar el cumplimiento de las actividades, siendo de gran apoyo para establecer aspectos de comparación entre empresas del sector florícola y poder realizar

un análisis de la información recolectada en forma cualitativa y cuantitativa.
Ver Anexo N°1

3. Encuestas: Se realizarán encuestas que permitan conocer como son los procesos internos de los departamentos de la empresa; con el fin de hallar riesgos potenciales que afecten las actividades del negocio. Las encuestas están guiadas a cada jefe departamental, mediante preguntas cerradas. Ver Anexo N° 2 y Anexo N°3
4. Observación: Se realiza un trabajo de campo en la empresa, en donde se observó las instalaciones y aspectos que son de vital importancia para el trabajo de investigación. Ver Anexo N° 6

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis de Resultados

La investigación de campo tiene como objeto de estudio la Empresa CERES FARM CÍA. LTDA., en donde se aplicarán varios instrumentos de recolección de datos para obtener información sobre el sector y las actividades económicas. Además, se aplicarán herramientas para evaluar riesgos y efectuar controles que ayuden a su mitigación.

5.2. Técnicas de recolección de datos

Para obtener información sobre el sector y los procesos internos de la empresa, se realizó la siguiente técnica de recolección de datos:

- **Entrevista:** Se aplicó preguntas abiertas dirigidas al Gerente General, a los jefes de cada Departamento, para conocer la falta de controles en los procesos internos de la empresa; así como acciones correctivas que ayuden a la gestión del riesgo. Ver Anexo N° 1.
- **Encuesta:** Se aplicó preguntas cerradas a los jefes departamentales, para obtener información sobre sus procesos internos y su nivel de madurez y la falta de controles. Así, proponer acciones de mejora. Ver Anexo N° 2 y Anexo N° 3.
- **Observación Directa:** Esta técnica se utilizó para recolectar información útil para el proyecto de investigación, se puede observar en Anexo N° 6; ya que se necesita la constatación directa del problema de investigación. En este caso

ayuda a observar los problemas que aquejan a la empresa en cuanto a sus procesos internos y la falta de controles.

5.3. Trabajo de Campo

El trabajo de campo duro un lapso de 3 días consecutivos como se muestra en Anexo N° 6, en donde se logró obtener la mayor información posible para el proyecto, a través de los siguientes métodos:

- **Datos Cualitativos:** Observación directa del entorno de la empresa y la entrevista con preguntas abiertas a Gerente General de empresa.
- **Datos Cuantitativos:** Encuestas con preguntas cerradas dirigida a los Jefes de cada departamento.

5.4. Análisis de la Entrevista

5.4.1. Análisis de la Entrevista al Gerente General de la Empresa

1. ¿Los objetivos estratégicos de la organización son definidos por la alta gerencia?

Los objetivos estratégicos si se encuentran definido por la alta gerencia; y tienen como objetivo el mejoramiento continuo de la organización en cuanto a la producción, medio ambiente y calidad de vida social.

2. ¿Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con la visión, y misión de la organización?

Si, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos por que ayuda a contribuir con el desarrollo económico de la localidad; además se enfoca a la apertura de nuevos mercados mediante un mejoramiento continuo en sus procesos internos.

3. ¿Se ha difundido con los colaboradores cual es la visión y misión que persigue la empresa?

Si, la misión y visión se han difundido en cada departamento de la empresa, sin embargo, no existe una periodicidad en caso de integración de nuevos empleados.

4. ¿La organización cuenta con un plan estratégico en donde reflejen las metas a conseguir en un corto, mediano y largo plazo?

Si, se cuenta con un plan estratégico que refleja el propósito de la organización; pero dichos planes no son presentados y clasificados en plazos de ejecución.

5. ¿Se ha realizado actividades que fomenten la integración del personal y promueva un buen clima laboral?

Si, se realizan actividades de integración en donde se fomenta el buen clima laboral, con actos deportivos, celebración de festividades, y por merecimientos al buen desempeño laboral.

6. ¿Cumple la empresa con toda la normativa vigente establecida por la ley?

Si, la empresa cumple con la normativa vigente establecida por la ley

7. ¿Sabe a qué organismos de control está sujeta la empresa?

Si, la empresa está sujeta a organismos de control tanto públicos como privados, que ayudan al desarrollo empresarial mediante la aplicación de normativas.

8. ¿Conoce el proceso operativo de la empresa?

Si, conoce el proceso operativo del departamento, ya que se involucra con el responsable de cada área para la asignación de actividades

9. ¿Hay manuales de procedimientos para cada departamento que posee la empresa?

No, la empresa no posee manuales de procedimientos en los departamentos ya que para su elaboración debido a la magnitud del sector, son extensos.

10. ¿La Empresa realiza la producción de flores bajo estándares de calidad como normas ISO?

Si, la empresa realiza la producción bajo estándares de calidad como normas ISO; pero no posee una certificación otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización.

11. ¿Sabe si hay un adecuado proceso para la producción de las flores?

Si, el proceso para la producción de flores es realizado cuidadosa y adecuadamente para que el resultado refleje el trabajo ejecutado en la calidad del producto entregado.

12. ¿Tiene conocimiento de las alianzas comerciales que mantiene la empresa?

Si, la empresa mantiene alianzas comerciales que ayudan al desarrollo empresarial en el sector; como acuerdos y participaciones en gremios u organizaciones.

13. ¿Sabe usted cuáles son los riesgos que enfrenta la empresa?

Si, la empresa enfrenta ciertos riesgos en torno al giro del negocio; debido a que la estabilidad del sector es volátil por fenómenos naturales, situaciones políticas y económicas.

14. ¿Ha elaborado estrategias con su equipo de trabajo para para mitigar riesgos?

Si, se elaboran estrategias para mitigar los riesgos, pero no se encuentran documentadas como respaldo para planes de contingencia.

15. ¿Existen controles para ayudar a mitigar riesgos que son producto de fenómenos naturales, que impiden la adecuada producción de las flores?

Si, existen controles para ayudar a mitigar riesgos en caso de fenómenos naturales, pero no se encuentran documentados en planes de contingencia en donde se establezcan las acciones a tomar frente a eventos inesperados.

16. ¿Posee posea la empresa un departamento que se encargue de la gestión de riesgos?

No, no hay un departamento específico que se encargue de identificación, evaluación, análisis y administración de los riesgos.

17. ¿Ha elaborado conjuntamente con sus colaboradores planes de emergencia en el caso de incumplimiento de pedidos con clientes?

Si, debido a que tiene alianzas con otras empresas para cumplir con la demanda del cliente en caso de no cumplir con el pedido, para evitar que la empresa caiga en el riesgo reputacional.

18. ¿La empresa cumple con las obligaciones a sus acreedores a tiempo?

Si, se mantiene un control tanto de pagos como de cobros; bajo un sistema manual en donde se detalle la rotación de cuentas por pagar y por cobrar; protegiendo la liquidez de la empresa.

5.5. Análisis de las Encuestas

Para la validación de los datos se utilizó una matriz diseñada por autores del proyecto, para realizar el análisis de las preguntas; como se observa en el Anexo N° 4 y Anexo N° 5.

5.5.1. Análisis de las Encuestas para establecer Riesgos en los Departamentos

1. ¿Existe formalmente una misión establecida para el departamento?

Tabla N° 5:

Misión departamental

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 12: Misión departamental

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 12: Misión departamental; el 100% de los encuestados establece que departamentos de la organización no tienen una misión establecida y formalmente documentada.

2. ¿El departamento tiene establecidos los objetivos a perseguir?

Tabla N° 6:

Objetivos a perseguir

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 13: Objetivos a perseguir

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 13: Objetivos a perseguir; establece que el 100% de los departamentos de la organización no tienen los objetivos a perseguir establecidos y formalmente documentados.

3. ¿El departamento posee un manual de procedimientos en donde describa las actividades a realizar?

Tabla N° 7:

Manual de procedimientos departamentales

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 14: Manual de procedimientos departamentales

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 14: Manual de procedimientos departamentales; establece que el 100% de los departamentos de la organización no tienen manuales de procedimientos en los que se describan las actividades a realizar.

4. ¿Tienen establecidos las funciones para cada colaborador del departamento en un instructivo?

Tabla N° 8:

Funciones departamentales

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	1	12.50%
No	7	87.50%
N/A	0	0%
Total	8	100%

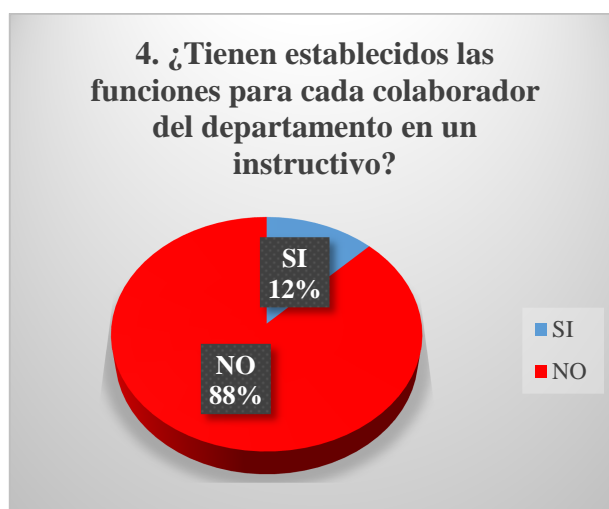


Figura N° 15: Funciones departamentales

En la Figura N° { XE "Figura N°" } 15: Funciones departamentales; establece que el 87.50% de los departamentos de la organización, siendo estos de ventas, cobranzas, comercio exterior, producción, y talento humano no tienen establecidas las funciones para cada colaborador del departamento en un instructivo; mientras que el 12.50% que corresponde a la unidad de seguridad y salud del trabajo si establece las funciones departamentales.

5. ¿Se da seguimiento a los procesos para cumplir con las metas del departamento?

Tabla N° 9:

Seguimiento de cumplimiento de metas

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 16: Seguimiento de cumplimiento de metas

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 16: Seguimiento de cumplimiento de metas; representa que el 100% de los departamentos de la organización no dan el seguimiento a los procesos para cumplir con las metas que les corresponde a cada uno, tampoco hay un control de las actividades.

6. ¿Se realizan reuniones mensuales con cada uno de los colaboradores del departamento para discutir las falencias del proceso?

Tabla N° 10:

Reuniones departamentales

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 17: Reuniones departamentales

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 17: Reuniones departamentales; el 100% de los encuestados manifiestan que no se realizan reuniones mensuales con los colaboradores del departamento para discutir las falencias del proceso ni controles de mejora.

7. ¿Los colaboradores del área reciben capacitación antes de realizar las funciones asignadas?

Tabla N° 11:
Capacitaciones

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

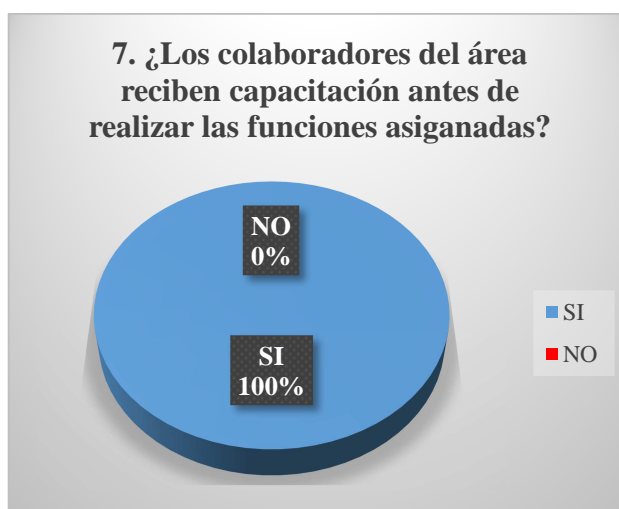


Figura N° 18: Capacitaciones

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 18: Capacitaciones; el 100% de los encuestados (jefes del proceso) contestaron que a los colaboradores de los departamentos si reciben capacitaciones para realizar las funciones asignadas de manera continua.

8. ¿Se cuenta con un programa de gestión de riesgos del proceso?

Tabla N° 12:

Programas de gestión de riesgos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 19: Programas de gestión de riesgos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 19: Programas de gestión de riesgos; que el 100% de los departamentos de la organización si cuentan con un programa de gestión de riesgos; pero este plan es a nivel global. Los jefes departamentales saben qué hacer en caso que se presenten riesgos en la realización de sus actividades, pero no está formalmente documentada.

9. ¿Se ha considerado realizar un entrenamiento a los colaboradores sobre los riesgos que se pueden presentar en el departamento?

Tabla N° 13:

Entrenamiento sobre riesgos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	5	62.50%
No	3	37.50%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 20: Entrenamiento sobre riesgos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 20: Entrenamiento sobre riesgos; establece que un 62.50% de los departamentos de la entidad siendo éstos contabilidad, producción, talento humano y la unidad de seguridad y salud del trabajo si consideran un entrenamiento para prevención de riesgos a sus colaboradores sin embargo no son documentados; mientras que el 37.50% restante no consideran una preparación oportuna sobre riesgos.

10. ¿Se presenta un informe mensual a Gerencia sobre desempeño del departamento para que sea revisado y controlado?

Tabla N° 14:

Informes gerenciales

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 21: Informes gerenciales

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 21: Informes gerenciales; representa que el 100% de departamentos de la organización no presentan un informe mensual a la gerencia acerca del desarrollo de desempeño para que posteriormente sean revisados y controlados, pero si realizan una reunión mensual con el gerente para revisar la evolución de cada proceso.

11. ¿Poseen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las actividades?

Tabla N° 15:

Indicadores de gestión

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 22: Indicadores de gestión

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 22: Indicadores de gestión; establece que el 100% de los departamentos de la organización no cuenta con indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las actividades, solo emiten un comentario acerca de la evolución del área.

12. ¿El acceso a la información del departamento es restringido para el cliente interno y externo?

Tabla N° 16:

Restricción de información

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

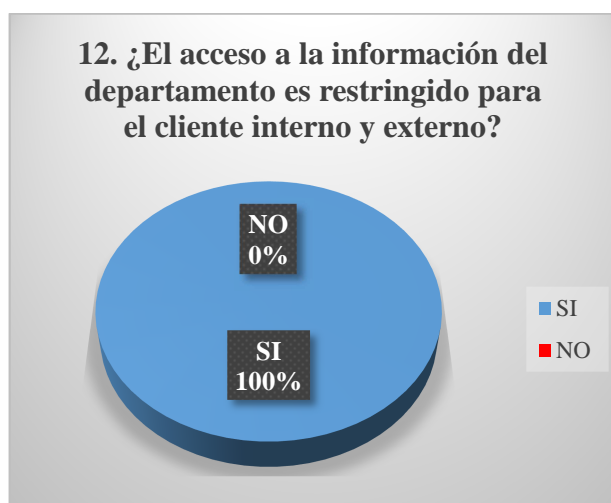


Figura N° 23: Restricción de información

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 23: Restricción de información; establece que el 100% de los departamentos de la organización si tienen el acceso restringido para el cliente tanto interno como externo correspondiente a sus actividades.

13. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que regulan las operaciones de cada proceso?

Tabla N° 17:

Políticas y procedimientos de los procesos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

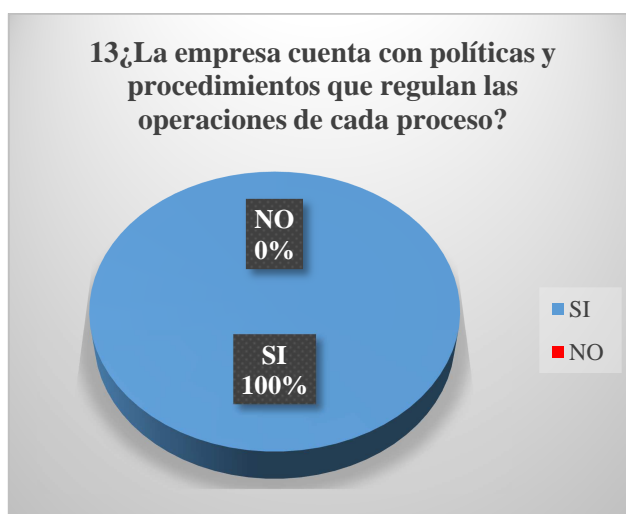


Figura N° 24: Políticas y procedimientos de los procesos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 24: Políticas y procedimientos de los procesos; el 100% de los encuestados manifiesta que la empresa si tiene políticas de seguridad y procedimientos para los procesos; pero esto es solo a nivel organizacional no por cada departamento. Además, supieron manifestar que saben las políticas de cada departamento, pero no están aprobados formalmente.

5.5.2. Análisis de las Encuestas para medir el Nivel de Madures de los Procesos:

1. ¿Existen instrucciones y registros básicos para administrar los riesgos en los procesos del departamento?

Tabla N° 18:

Instrucciones y registros para administrar riesgos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 25: Instrucciones y registros para administrar riesgos

En En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 25: Instrucciones y registros para administrar riesgos; el 100% de los departamentos encuestados respondió que hay un solo plan a nivel general para administrar riesgos, en donde se establece las acciones a seguir en el caso de existir algún evento inesperado, es decir que no tienen establecidos registros y tampoco instrucciones para mitigar riesgos que ocurren en los procesos de cada departamento.

2. ¿Se han establecido procesos comprensibles, gestionables y mejorables para orientar la empresa hacia la satisfacción del cliente?

Tabla N° 19:

Procesos para satisfacción al cliente

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 26: Procesos para satisfacción al cliente

En En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 26: Procesos para satisfacción al cliente; el 100% de los encuestados respondió que los departamentos no tienen formalmente documentado procesos que orienten a la empresa a la satisfacción del cliente tanto interno como externo, pero si saben que acciones tomar en estas situaciones por los años de trabajo y conocimiento del negocio.

3. ¿Se aplica acciones preventivas y correctivas en cada etapa del proceso?

Tabla N° 20:

Acciones preventivas y correctivas en los procesos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

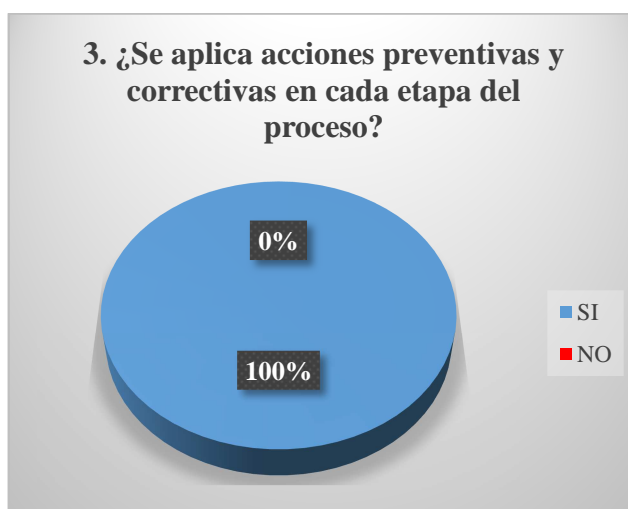


Figura N° 27: Acciones preventivas y correctivas en los procesos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 27: Acciones preventivas y correctivas en los procesos; el 100% de los encuestados contestó que cada departamento sabe las acciones a implantar para cada proceso, en el caso que existan riesgos que afecten las actividades del negocio; pero no está documentado formalmente ni establecido en archivos internos.

4. ¿Existen métodos de control de procesos de acuerdo al giro del negocio?

Tabla N° 21:

Métodos de control de los procesos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 28: Métodos de control de los procesos

En En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 28: Métodos de control de los procesos; el 100% de los encuestados contestó que cada departamento no tiene métodos ni sistemas para gestionar riesgos que se presentan en cada proceso interno que realiza la empresa, además de acciones de control ya que no está documentado; pero saben qué hacer en el caso que se presente algún evento que afecte su desempeño, por el conocimiento del sector.

5. ¿El acceso para implantar acciones de control son limitadas para el personal?

Tabla N° 22:

Implantar acciones de control

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	5	62.50%
No	3	37.50%
N/A	0	0%
Total	8	100%

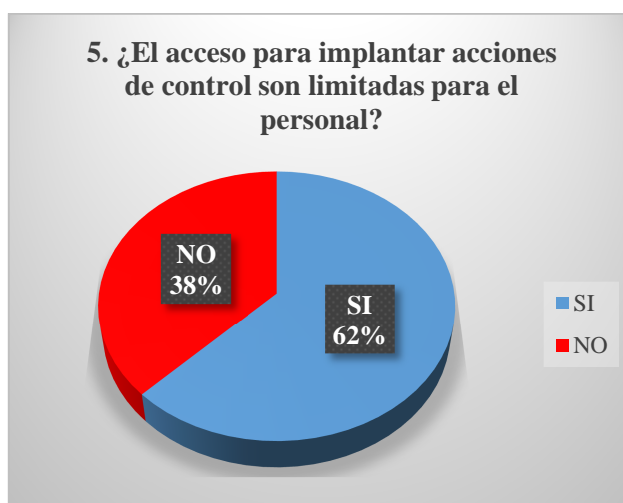


Figura N° 29: Implantar acciones de control

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 29: Implantar acciones de control; el 62.50% de los encuestados contestaron que el acceso a la información que se tiene sobre las acciones para control de los riesgos, es conocimiento solo de la persona encargada del proceso, la cual es responsables que no se filtre la información.

6. ¿Existen programas de capacitación a los empleados de manera constante, basado en sus necesidades?

Tabla N° 23:

Programas de capacitación

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

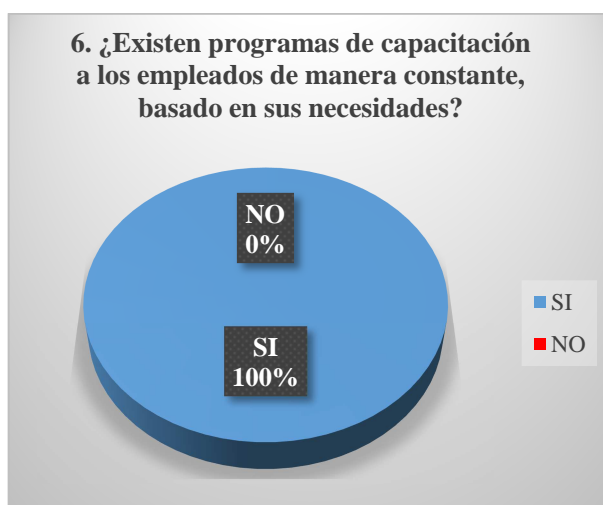


Figura N° 30: Programas de capacitación

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 30: Programas de capacitación; el 100% de los encuestados contestó que los colaboradores de la empresa reciben capacitación dependiendo al área de la empresa a la cual se vinculen, además de recibir charlas dependiendo de la necesidad de los procesos.

7. ¿La contratación de nuevos trabajadores, es evaluada oportunamente?

Tabla N° 24:

Evaluación de trabajadores

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

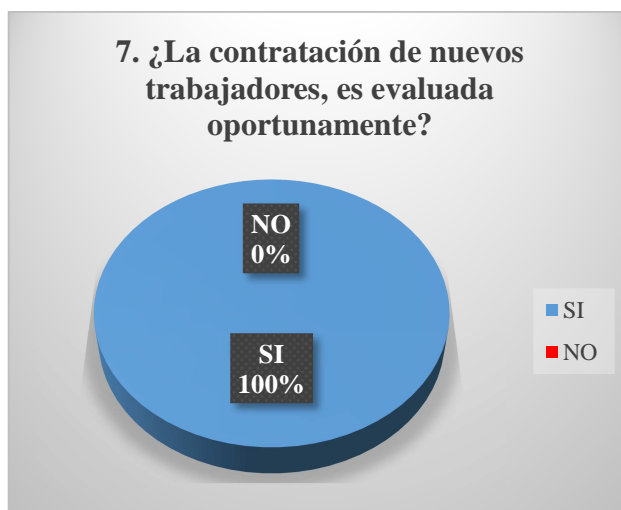


Figura N° 31: Evaluación de trabajadores

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 31: Evaluación de trabajadores; el 100% de los encuestados contestó que los colaboradores antes de ingresar a la empresa con evaluados en varios aspectos como: físicos y psicológicos, y mediante un chequeo ocupacional. Además de las pruebas de aptitudes, actitudes y conocimiento de la actividad que realiza el negocio.

8. ¿La asignación de recursos mantiene un modelo flexible?

Tabla N° 25:

Asignación de recursos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

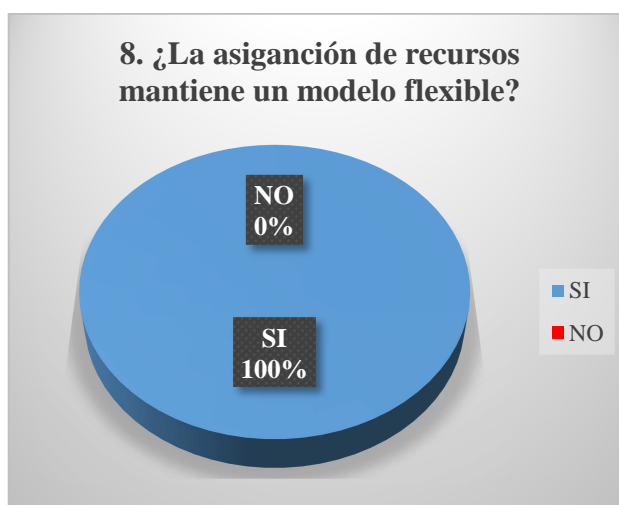


Figura N° 32: Asignación de recursos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 32: Asignación de recursos; el 100% de los encuestados contestó que hay una flexibilidad al momento de asignación de recursos, dependiendo de la necesidad y el requerimiento del proceso. Además, todo este proceso es documentado mediante actas que validen la recepción y entrega.

9. ¿La orientación de los procesos se basa en la protección del valor?

Tabla N° 26:

Orientación de los procesos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%

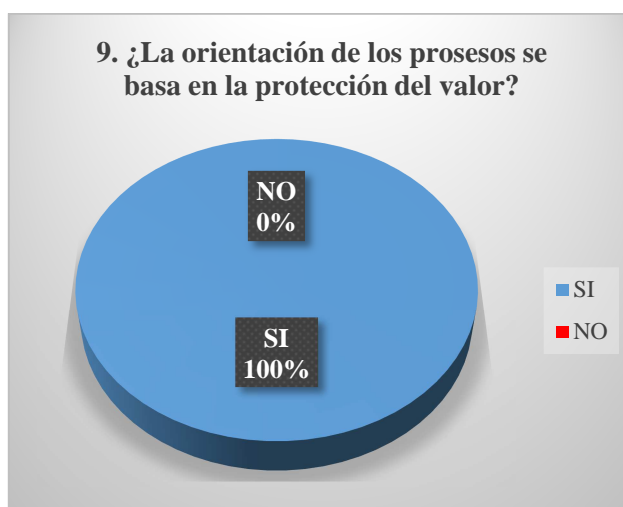


Figura N° 33: Orientación de los procesos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 33: Asignación de recursos; el 100% de los encuestados contestó que cada proceso se guía a un objetivo a lograr. Esto se da mediante la protección de la información, el cumplimiento de las directrices de los procesos y la importación que tiene cada actividad.

10. ¿El equipo de trabajo es independiente y objetivo para las actividades realizadas?

Tabla N° 27:

Equipo de Trabajo

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 34: Equipo de Trabajo

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 34: Equipo de Trabajo; el 100% de los encuestados contestó que los colaboradores son objetivos en sus actividades a realizar, porque saben que es lo que tienen que hacer y hacia donde tienen que llegar con el cumplimiento de sus funciones. Eso se refleja en la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

11. ¿Existe un comité técnico interno, que evalué el control interno de la empresa?

Tabla N° 28:

Evaluación de Control Interno

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 35: Evaluación de Control Interno

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 35: Evaluación de Control Interno; el 100% de los encuestados contestó que no hay un comité que se encargue de identificar, evaluar, analizar y administrar los riesgos de la empresa. En cada departamento las personas encargadas del proceso tienen que dar soluciones de mejora para poder controlar eventos que afecten cumplir con las actividades de la entidad.

12. ¿Las buenas prácticas son seguidas y automatizadas en los procesos del departamento?

Tabla N° 29:

Buenas prácticas en los procesos

Opciones	Personas Encuestadas	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
N/A	0	0%
Total	8	100%



Figura N° 36: Buenas prácticas en los procesos

En la Figura N°{ XE "Figura N°" } 36: Buenas prácticas en los procesos; el 100% de los encuestados contestó que no mantienen las buenas prácticas documentadas para cada proceso que realiza la empresa, pero si la practican y cumplen con estos parámetros, porque es de vital importancia que cada actividad a realizar se base en principios éticos.

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN DEL RIESGO Y LA INTEGRACIÓN DEL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA

6.1. Mapas de procesos de los Departamentos

Este diagrama nos permite identificar mediante un gráfico, los procesos internos de la organización, además de permite establecer las necesidades de los futuros clientes potenciales. Su propósito es dirigir a las florícolas a una adecuada administración de recursos y procesos, para lograr así detectar las ventajas competitivas y también tener una base fundamental para el desarrollo y crecimiento del giro del negocio.

Para el conocimiento de los procesos se realizó una representación gráfica en base a los datos proporcionados por la empresa. Esta representación gráfica se realizó a cada uno de los departamentos para establecer sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo. A continuación se detallan los departamentos de la Empresa CERES FARM CÍA. LTDA.

- Gerencia General
- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Ventas
- Departamento de Cobranzas
- Departamento de Comercio Exterior
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Producción – Cultivo
- Departamento de Producción – Postcoshecha
- Departamento de USST