

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

**Iralda Benavides**

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

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

**Directora Dra. Rosa López**

**Octubre 2022**





Se constituyó legalmente  
el 25 de febrero del 2009

En el Servicio de Rentas  
Internas (SRI) con el RUC  
0591718215001

Registro mercantil bajo  
el nombre comercial de  
MULTISA CENTRO DE  
ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN  
SOCIEDAD CIVIL

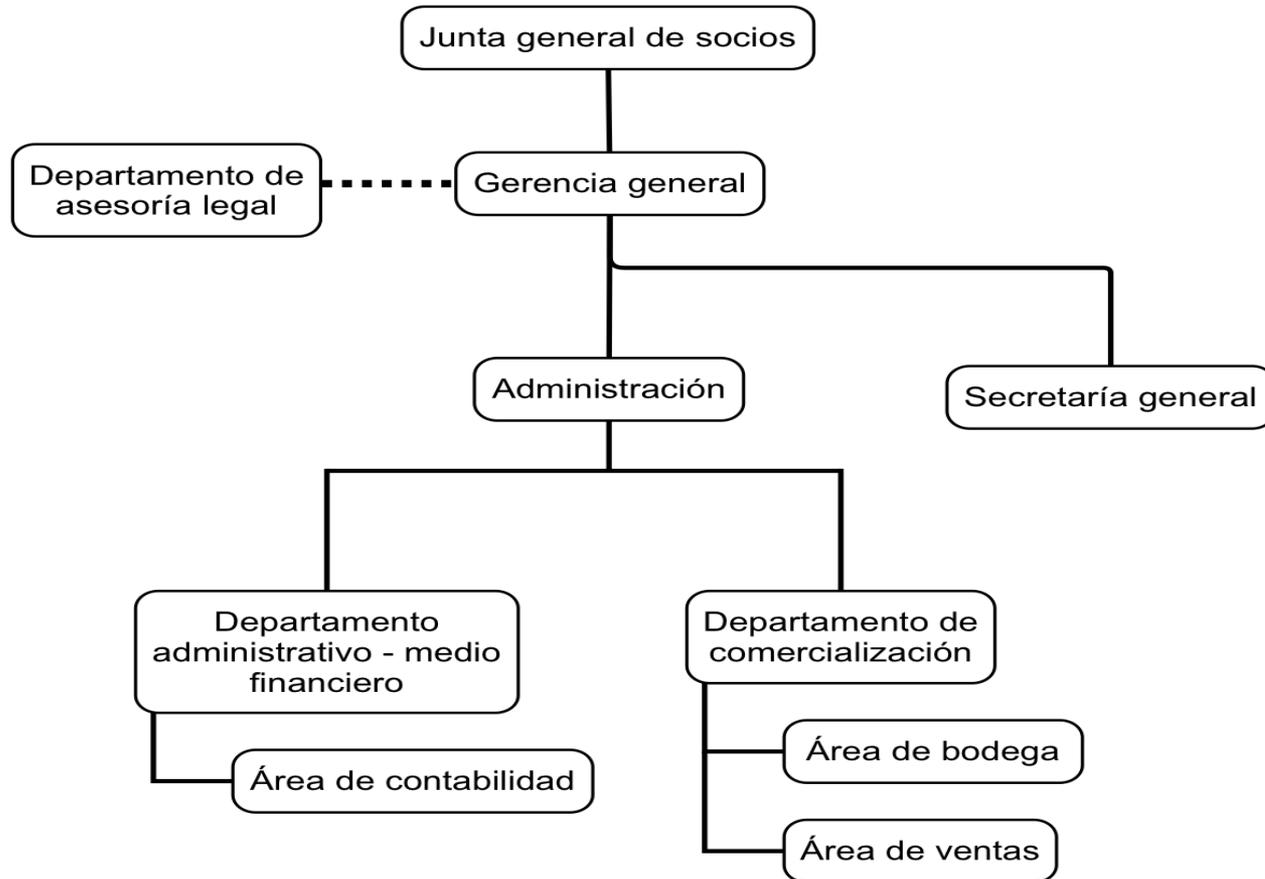
Representante legal es el  
Sr. Cristian Santiago  
Salazar Guanoluisa

**MULTISA  
S.C.**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Organización



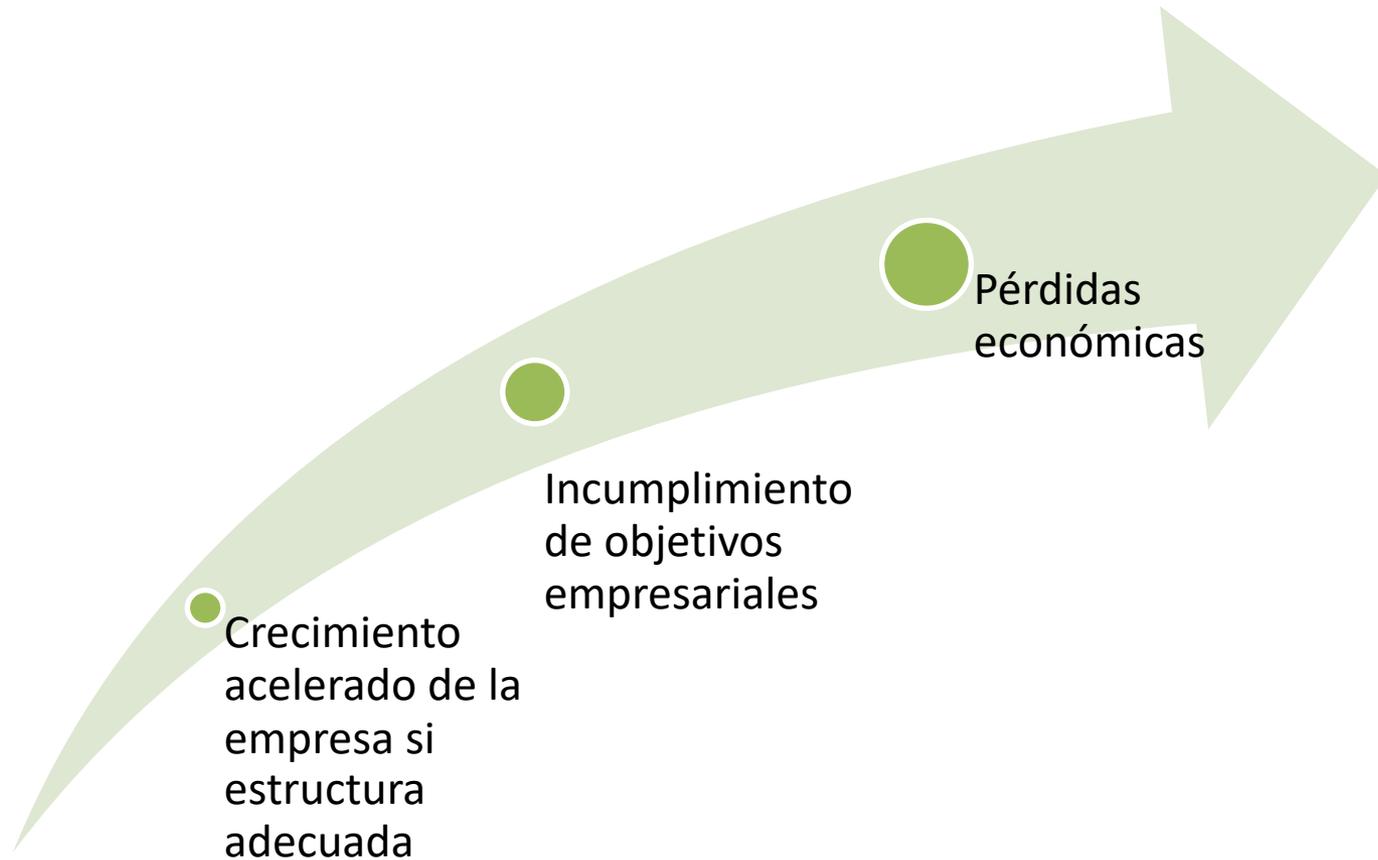
# Productos

## Productos

<b>Alimentos enlatados</b>	<b>Artículos de limpieza</b>	<b>Bebidas</b>	<b>Viveres</b>	<b>Artículos de panadería</b>	<b>Carnes</b>
Atún	Detergentes	Sin gas	Arroz	Pan de marca	De res
Sardina	Jabones	Con gas	Azúcar	Pan sin marca	De cerdo
Palmitos	Cloro	Gaseosas	Edulcorante	Galletas de sal	De borrego
champiñones	Suavizante	Juegos	Sal	Galletas de dulce	
Arveja	Escobas	Energizantes	Aceites	Tortas	<b>Sancks</b>
Fréjol	Escobillas	Vinos	Fideos	Entre otros	Papas
Choclo	Entre otros	Whisky	Margarinas		Cachitos
Entre otros		Entre otros	Harinas	<b>Congelados</b>	Chifles
	<b>Artículos uso personal</b>		Salsas de tomate	Papas	Habas
<b>Lácteos</b>	Shampoo	<b>Embutidos</b>	Mayonesa	Arvejas	
Leche	Acondicionador	Mortadela	Mosraza	Choclos	<b>Comida para animales</b>
Leche en polvo	Cepillos	Jamón	Gelatina	Pizza	Para gatos
Yogurt	Pasta dental	Pernil	Mermeladas	Pan	Para perros
Queso	Papel higiénico	Salchichas	Aliños	Helados	Entre otros
Crema	Enjuagues bucales	Pernil	Avenas	Pavo	
Natas	Jabones Líquidos	Peperoni	Granos secos	Camarones	<b>Otros</b>
Requesón	Toallas sanitarias		Café	Pescados	Verduras
Entre otros	Entre otros	Entre otros	Entre otros	Entre otros	Frutas



# Problema



## Objetivo general

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

### Objetivos específicos.

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



# Metodología



# Modelo COSO ERM

- Reconocido a nivel mundial.
- Es de aplicación integral en la organización desde la etapa de planificación hasta el desarrollo de las actividades cotidianas.
- Estructurado para identificar riesgos potenciales que puedan afectar la organización.
- Permite administrar el riesgo.
- Finalidad proveer seguridad razonable en el logro de los objetivos.

**Enterprise Risk Management –ERM** (gestión de riesgos empresariales)



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Modelo COSO ERM

## Alineado con

Los objetivos pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías



## Qué

Ocho componentes interrelacionados

## Dónde

Considera las actividades de todos los niveles de la organización

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, p. 207)



# Componentes COSO ERM

**1. Ambiente de control:** Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.

**2. Establecimiento de objetivos:** Estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.

**3. Identificación de eventos,** Que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.

**4. Evaluación de Riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.



# Componentes COSO ERM

5. **Respuesta a los riesgos:** Determinación de acciones frente a los riesgos.
6. **Actividades de control:** Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. **Información y comunicación:** Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades
8. **Supervisión:** Para realizar el seguimiento de las actividades

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>



# Procesos de Multisa S.C.

## Proceso de inventarios

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

## Proceso de cobros

- En este proceso se encuentran los cobros efectuados a los clientes a crédito,

## Proceso de pagos

- En el proceso de pago a proveedores se ha considerado adecuado separar el proceso en aquel que se relaciona con proveedores de mercaderías

## Proceso de caja

- Conformado por el control de las entradas y salidas de dinero. El proceso de efectivo o Tesorería recibe información de Caja General en la matriz y Caja de la sucursal

# Novedades encontradas proceso de inventarios

No se establecen máximos y mínimos de inventarios

- No existe planificación de abastecimientos

No se procesan los pedidos sugeridos

- Solicitudes de compra demoran en elaborarse

Proveedores con tiempo limitado para atención

- Demora en recepción de mercaderías



# Novedades encontradas proceso de inventarios

Falta de prolijidad en verificación del estado de los productos del inventario.

- Errores en comprobantes de ingresos

Sistema no permite marcar devoluciones a proveedores (jefa de compras)

- Solicitudes de compra demoran en elaborarse

Despachos se confunden entre clientes

- Personal que carga camiones no disponibles (retrasa las entregas)



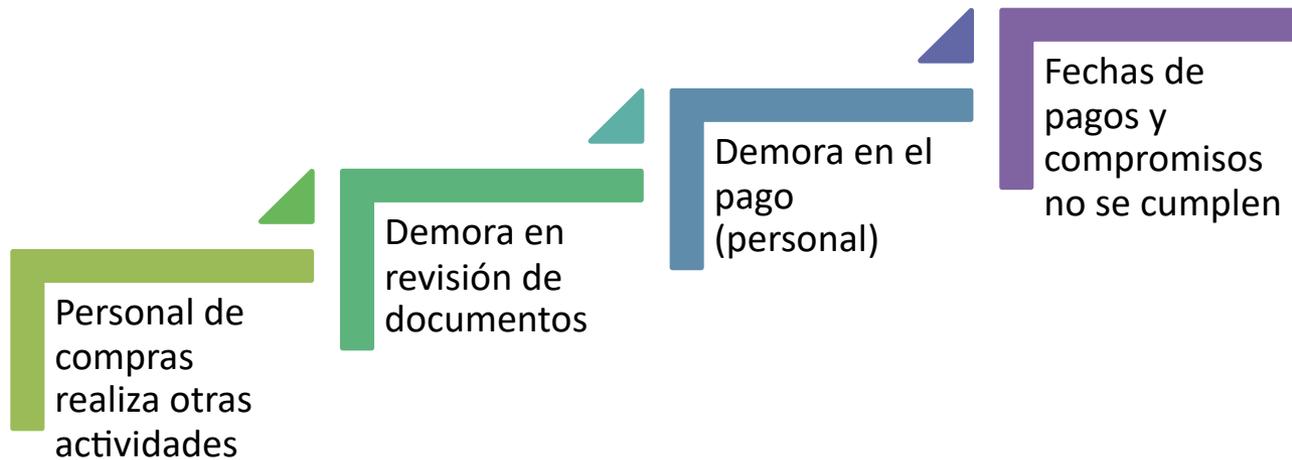
# Novedades encontradas proceso de cobros



# Novedades encontradas proceso pagos



# Novedades encontradas proceso proveedores (no inventarios)



# Novedades encontradas proceso efectivo



## Se identificaron eventos:

Prueba ácida de los 3 años de estudio inferior a 1

Periodo de cobranza de 42 días

Rendimiento sobre los activos (ROA) en el 2017 fue de -0,87%

Rendimiento sobre el capital (ROE) en el 2017 fue de -4,23%



# Aplicación modelo COSO ERM - Multisa S.C.

1. Ambiente Interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo



# 1. Ambiente interno

- Integridad y valores éticos (no código de ética)
- Consejo de directores o Comité de auditoría (No existe)
- Filosofía de la Gestión de Riesgos (No se asumen riesgos – ventas a crédito)
- Estructura organizacional (no hay responsable– no existe protocolo de autorización)
- Valoración de autoridad y responsabilidad (no puestos fijos – disposiciones informales)
- Políticas y prácticas de recursos humanos (no hay unidad de TH)



## 2. Establecimiento de objetivos



# 3. Identificación de eventos

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



# 3. Identificación de eventos

No	FUENTES DE RIESGOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONALES	OBJETIVOS DE REPORTE	OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO
11	Existe una elevada cartera, por la falta de personal y tiempo para recuperar cartera	x		x	
12	Atención a grandes clientes en las misma ventanillas de clientes menores	x		x	
13	Compras demora en la revisión de documentos de pago por compras a crédito		x		
14	Olvido en la generación de notas de crédito			x	
15	Demora en el pago a proveedores			x	
16	No se cumplen las fechas de atención a proveedores		x		
17	Existe demora de la preparación de caja para depósitos			x	
18	No existe la sección o jefatura de talento humano, no esta administrado	x	x	x	x
19	Capital de trabajo bajo, área operativa afectada	x		x	x
20	Prueba ácida no permite el pago de obligaciones a corto plazo			x	



# 4. Evaluación de riesgos

Impacto vs. Probabilidad

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

FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA



# 4. Evaluación de riesgos

No	FUENTES DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO ABSOLUTO
1	No se provee de mercaderías de forma oportuna, no se establecen mínimos de stock	alta	media	5
2	Proceso de compra en segundo plano	baja	alto	4
3	Horarios para atención a proveedores muy rígido	medio	baja	2
4	Demora en la recepción del inventario	medio	medio	3
5	Se ingresan a bodega, bienes que presentan fallas	baja	baja	1
6	Errores en comprobantes de ingreso a bodega	media	alto	5
7	Reseteo del sistema contables para corregir productos devueltos	medio	alto	5
8	No se despacha la mercadería más antigua, lo que origina caducidad en varios elementos de la bodega	baja	alto	4
9	Despachos de bodega se confunden entre clientes o distribuidores	medio	medio	3
10	Personal de carga y despacho desempeña otras actividades, lo que	alta	alta	5



# 4. Evaluación de riesgos

No	FUENTES DE RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO ABSOLUTO
	demora la salida de camiones para la entrega a clientes y distribuidores			
11	Existe una elevada cartera, por la falta de personal y tiempo para recuperar cartera	<b>alta</b>	<b>media</b>	<b>5</b>
12	Atención a grandes clientes en las misma ventanillas de clientes menores	<b>media</b>	<b>medio</b>	<b>3</b>
13	Compras demora en la revisión de documentos de pago por compras a crédito	<b>medio</b>	<b>baja</b>	<b>2</b>
14	Olvido en la generación de notas de crédito	<b>baja</b>	<b>alto</b>	<b>4</b>
15	Demora en el pago a proveedores	<b>alta</b>	<b>baja</b>	<b>4</b>
16	No se cumplen las fechas de atención a proveedores	<b>baja</b>	<b>baja</b>	<b>1</b>
17	Existe demora de la preparación de caja para depósitos	<b>alta</b>	<b>alta</b>	<b>5</b>
18	No existe la sección o jefatura de talento humano, no esta administrado	<b>alta</b>	<b>alta</b>	<b>5</b>
19	Capital de trabajo bajo, área operativa afectada	<b>alta</b>	<b>alta</b>	<b>5</b>
20	Prueba ácida no permite el pago de obligaciones a corto plazo	<b>alta</b>	<b>alta</b>	<b>5</b>



# Respuesta al riesgo

RIESGO	RESPUESTAS
	ACEPTAR
	MITIGAR
	COMPARTIR
	RECHAZAR

**Aceptar:** significa saber que el riesgo existe

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

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

**Rechazar:** significa tomar acciones y establecer controles



# 5. Respuesta al riesgo

No	FUENTES DE RIESGOS	RIESGO ABSOLUTO
1	No se provee de mercaderías de forma oportuna, no es establecen mínimos de stock	ACEPTAR
2	Proceso de compra en segundo plano	MITIGAR
3	Horarios para atención a proveedores muy rígido	COMPARTIR
4	Demora en la recepción del inventario	RECHAZAR
5	Se ingresan a bodega, bienes que presentan fallas	COMPARTIR
6	Errores en comprobantes de ingreso a bodega	ACEPTAR
7	Reseteo del sistema contables para corregir productos devueltos	ACEPTAR
8	No se despacha la mercadería más antigua, lo que origina caducidad en varios elementos de la bodega	MITIGAR
9	Despachos de bodega se confunden entre clientes o distribuidores	RECHAZAR
10	Personal de carga y despacho desempeña otras actividades, lo que demora la salida de camiones para la entrega a clientes y distribuidores	ACEPTAR



# 5. Respuesta al riesgo

No	FUENTES DE RIESGOS	RIESGO ABSOLUTO
11	Existe una elevada cartera, por la falta de personal y tiempo para recuperar cartera	ACEPTAR
12	Atención a grandes clientes en las misma ventanillas de clientes menores	RECHAZAR
13	Compras demora en la revisión de documentos de pago por compras a crédito	COMPARTIR
14	Olvido en la generación de notas de crédito	MITIGAR
15	Demora en el pago a proveedores	MITIGAR
16	No se cumplen las fechas de atención a proveedores	COMPARTIR
17	Existe demora de la preparación de caja para depósitos	ACEPTAR
18	No existe la sección o jefatura de talento humano, no esta administrado	ACEPTAR
19	Capital de trabajo bajo, área operativa afectada	ACEPTAR
20	Prueba ácida no permite el pago de obligaciones a corto plazo	ACEPTAR



## 6. Actividades de control

- Conformar un equipo de gestión de riesgos de Multisa S.C., formada por:
  - Gerente
  - Administradora
  - Director Financiero
  - Director de comercialización
- Establecimientos de políticas y lineamientos



# 7. Información y comunicación

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



- Equipo de gestión de riesgos debe monitorear las actividades, o designar al personal para aquello
- Reuniones periódicas con los altos directivos para hacer el seguimiento correspondiente



# Conclusiones

1. La gerencia de MULTISA S.C. busca maneras de controlar los riesgos a los que se encuentra expuesta.
2. Los 4 procesos que se analizó en MULTISA S.C. inventario, cobros, pagos y efectivo, presentan acontecimientos de riesgo.
3. Los indicadores de liquidez en el año 2017 son muy bajos



# Recomendaciones

1. El tamaño de la empresa MULTISA S.C., hace necesaria la creación de un área de riesgos, que determine, monitoree y recomiende las acciones a seguir para el mejoramiento integral de la compañía.
2. Es conveniente realizar una reestructuración de los procesos, poniendo especial atención en aquellas actividades que generan riesgos
3. Es necesario que se establezcan los mecanismos que permitan el incremento de ingresos



***GRACIAS SU ATENCIÓN***

