



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE
SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE**

Trabajo de titulación que se presenta como requisito previo a optar el grado de:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Nombre del estudiante:

ELIANA GALUD DELGADO CAGUA

Nombre del tutor:

ING. ELSA GENOVEVA MAYORGA QUINTEROS

SAMBORONDON, SEPTIEMBRE 2017

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

RESUMEN

Las empresas están expuestas a los resultados de variados eventos, los cuales unas veces tendrán repercusiones positivas denominadas oportunidades otras veces efectos negativos denominados riesgos. Para ello se realizó una investigación con relación a determinados negocios de restaurantes, exponiendo los contenidos teóricos que han servido de base para desarrollar la investigación. La metodología de la investigación está diseñada con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y método deductivo, el instrumento empleado para la recolección de datos fue el cuestionario conformado por los 8 componentes de la Administración de Riesgo empresarial. Lo cual permitió establecer las oportunidades y debilidades que poseen los negocios de determinados restaurantes con respecto a los riesgos empresariales. Se concluyó que el riesgo está presente en todo tipo de negocio, sin embargo se puede mitigar mediante evaluaciones y controles periódicos. Una empresa que maneja bien su negocio también podrá gestionar los riesgos.

Palabras Clave: Riesgo empresarial, Gestión de riesgo, Control interno, Enterprise risk management, Riesgo inherente, Riesgo residual

ABSTRACT

The companies are exposed to the results of diverse events, which sometimes they'll have positives repercussions called opportunities, another times negatives effects called risks. For that it has been made an investigation with relation to determined business of restaurants, exposing the theoretical contents that they had

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

been served as base to work out the investigation. The methodology of the investigation is designed with a quantitative approach of descriptive type and deductive method, the instrument that was used for the recollection of the information was the questionnaire conformed with 8 components of the Administration of Business Risk. Which allowed establish the opportunities and weakness that determined business have with respect to business risks. It concluded that the risk is present in any type of business, however it can be mitigated throw evaluations and periodic checks. A company that handles well it business, it can also manage the risks.

Keywords: Business Risk, Risk Management, Internal Control, Enterprice Risk Management, Inherent Risk, Residual Risk.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación manifiesta un análisis de la gestión de riesgo empresarial entre dos negocios alimenticios y la identificación del impacto en el panorama actual.

La gestión de riesgo empresarial de nuestro entorno nacional se ha considerado una de las principales interrogantes que a veces no se identifica al iniciar un negocio de servicios alimenticios. Poco se investiga en nuestro medio, si los negocios conocieran oportunamente obtendría la ventaja de comprender claramente los riesgos y la capacidad de afrontarlos.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Es importante investigar con el propósito de identificar los riesgos que se pueden crear en el futuro del negocio. Este paso es la medida preventiva que posibilita a tener planes de acción a realizar.

Se conoce que los riesgos pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por la inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados, etc. (Estupiñan, 2015), por lo anterior, se debe ejercer control en todas las áreas. Frente a esta necesidad se tiene el propósito de desarrollar un informe con un inventario de riesgos empresariales que pueden presentarse al iniciar un negocio de servicios alimenticios y el proceso de como evaluar los riesgos empresariales considerando su probabilidad e impacto.

Se investiga para conocer los riesgos empresariales fundamentales que se dan en la realidad de los negocios factores internos y externos, procurando seguir el procedimiento metodológico y establecer la relación entre los aspectos teóricos y prácticos

Los resultados que se esperan entre ellos son que mediante los análisis y la aplicación del modelo de Gestión de Riesgos ERM se permita identificar y mejorar

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

los procesos proporcionando una seguridad sobre el logro de los objetivos del negocio.

MARCO TEÓRICO

Riesgo Empresarial.

Para Venegas (2011) el término riesgo tiene sus orígenes en el latín *RISICARE* que significa atreverse y en griego *RIZHA* que significa navegar por un acantilado para alcanzar la costa, habitualmente las empresas son expuestas por un universo de riesgos lo que implica que en sus actividades acontezcan las incertidumbres.

Se produce riesgo cuando hay la probabilidad que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, por lo que la entidad debe conocer claramente los riesgos oportunamente y la capacidad para confrontarlos (Estupiñán & Estupiñán, 2006).

Así mismo indica Preve (2011) que al riesgo se lo suele comúnmente asociar con algo malo o con una pérdida a un valor anhelado, sin embargo lo define como toda variación que puede ocurrir en relación a lo esperado.

Es trascendente distinguir entre el riesgo e incertidumbre. Según Venegas (2011) la incertidumbre es desconocimiento, el riesgo es asociado con peligro (amenaza), mientras tanto la incertidumbre es asociada con el desconocimiento de sucesos futuros. El riesgo es la incertidumbre que afecte negativamente el bienestar. Toda circunstancia riesgosa es incierta, sin embargo puede haber incertidumbre sin riesgo (Bravo & Sanchez, 2012).

Cuando a una incertidumbre se le asigna una probabilidad de ocurrencia, en tal caso la incertidumbre se convierte en riesgo y podría ser ente de cobertura es decir asegurable siempre y cuando se traten de medirlas (Rojo, 2011). En definitiva el riesgo es la posibilidad de que un suceso acontezca y perjudique desfavorablemente el desempeño de los objetivos,

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas (Bravo & Sanchez, 2012).

Según Diez & López (2007) se distinguen dos tipos de riesgos a los que se enfrenta la empresa: riesgo específico, el cual se descarta mediante la diversificación y el riesgo sistemático, no puede descartarse, sin embargo puede compensarse manejando técnicas. Para Bravo & Sánchez (2012) los riesgos se clasifican en cuatro categorías:

Riesgos de entorno.

Conocidos como riesgos externos, son aquellos ajenos a las operaciones internas de la entidad, sus acontecimientos pueden ser ocasionales, como sucede en el caso de una crisis financiera o cuando se contempla circunstancias tales como cambios legales o regulatorios.

Riesgos estratégicos o de supervivencia del esquema del negocio

Relacionados a la formulación estratégica, en la que se examina el contorno para manifestar dificultades potenciales que pueden afectar al negocio por cuenta de los competidores u oportunidades, debido a cambios en la demanda por variaciones en requerimientos de los clientes.

Riesgos de asignación de recursos.

Resulta durante las fases de captura de información, evaluación, toma de decisiones y ejecución de programas, proyecto y oportunidades de negocio, ya sea de carácter individual o con el concurso de terceros, por ejemplo selección inadecuada, sobrecostos, disponibilidad de recursos, evaluación financiera, manejo de presupuesto, etc.

Riesgos de negocios u operacionales

Se presentan durante la realización de los programas e iniciativas incorporadas en el presupuesto de la compañía. Está relacionada a las actividades que conforman los procesos y

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

hacen parte de la cadena de valor, tales como el precio, liquidez, créditos, fraude interno, recursos humanos, catástrofes, etc.

Gestión de Riesgo

La apropiada política de gestión de riesgos demanda que el directivo reconozca y comprenda los riesgos que afronta, para poder cuantificarlos y posteriormente seleccionar medidas oportunas. Para ello es imperioso identificar, comprender y evaluar las posiciones de riesgo de una entidad (Preve, 2011).

De acuerdo a Baxter (2012) a los riesgos se le establecen prioridades claras con base en los objetivos generales y deben manejarse en el orden establecido. Se debe asignar planes de riesgo para implementarlos y dirigirlos de forma rigurosa.

Se destaca tres disciplinas que ayudan a mejorar la gestión de riesgos: conocer las verdaderas probabilidades como desarrollando los talentos y habilidades institucionales para evaluar las probabilidades, ver la primera señales de alertas del riesgo de modo que pueda tomar el mayor tiempo posible para prepararse y comparar constantemente el perfil de riesgo de su diseño empresarial con el de otros comparar con la compañía competidora que mas preocupe o debe preocupar los costos fijos, tiempos de ciclos, etc (Slywotzky, 2008).

Según Pérez & Carballo (2015) se debe determinar el nivel admisible del riesgo, aprobar y comunicar las políticas al personal. Establecido el riesgo su gestión comprende las 4 etapas: identificar los riesgos y sus orígenes, evaluar los riesgos escogiendo los riesgos relevantes, gestionar el riesgo ya sea aceptar, evitar, anular o reducir y transferir el riesgo a un tercero y controlar los resultados de la gestión para calcular su eficiencia y el coste de herramientas utilizadas.

Control Interno

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Un sistema de control interno es un proceso diseñado para aportar una seguridad razonable con relación al cumplimiento de los objetivos y metas de la administración en las siguientes categorías: confiabilidad de los estados financieros, eficacia de las operaciones y cumplimiento con las leyes y reglamentos (Alvin, Randal, & Marsk, 2007).

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2014) indica los principales componentes básicos del control interno son: entorno de control, actividades de control, seguimiento de controles.

A causa de algunos casos de informes financieros fraudulentos en la década de 1970 y a comienzo de 1980, la comisión Treadway junto con otras organizaciones desarrolló procedimientos sobre el control interno. Por tanto el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO, Committee of Sponsoring Organizations) establece una definición de control interno y crea criterios para que las compañías puedan evaluar su sistema de control y fijar el modo de optimizarlo. De manera que en 1992, COSO publicó su estudio denominado Control Interno Marco de Referencia Integrado (COSO I). (Hansen & Hansen, 2011)

Según Franklin (2013) el modelo de control interno COSO I presenta en su estructuración 5 componentes:

Ambiente de control. Es el fundamento de los demás componentes del control interno. Influencia en la conciencia de control de sus empleados, proporcionando una disciplina y estructura organizativa.

Evaluación de riesgos. Identifica y analiza los riesgos relevantes que pueden afectar los objetivos de la empresa, para realizarlos es importante realizar un mapeo que incluya los puntos claves de la organización.

Actividades de control ayuda a asegurar que se estén llevando de manera correcta las indicaciones administrativas y realizando las acciones necesarias para manejar los diversos

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

riesgos y no impidan la realización de los objetivos de la empresa. Las actividades de control se dan en todos los niveles y funciones de la empresa por lo tanto pueden aplicar diferentes mecanismos de control los cuales deben estar alineados al cumplimiento de las funciones y objetivos de la empresa

Información y comunicación. Los sistemas de información producen reportes los cuales contienen información financiera y operacional de la empresa, son fundamentales para la toma de decisiones. Indica que debe existir una comunicación efectiva que fluya en toda la organización y no solo internamente sino también contempla que debe existir con las partes externas como clientes, proveedores, accionistas, entre otros.

Monitoreo. Establece que debe darse en el curso de las operaciones se supervisa constantemente, el monitoreo es un proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno.

Indica Napolitano, Holguín, & Tejero, (2011) que COSO I establece que sus objetivos son:

Emisión de informes financieros confiables. Reportes de informes financieros externos, reporte no financieros externos como reportes de sustentabilidad e información al público y reportes internos financieros y no financieros. A base de los reportes se establecen los programas de acción.

Desarrollar con eficacia y eficiencia las operaciones. Están relacionados con la misión y visión de la empresa.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables. Todas las actividades deben cumplir la normativa legal y regulaciones dadas en el país, cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos en la entidad.

Enterprise Risk Management

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

En el año 2004 se publicó E.R.M. (Enterprise Risk Management) Administración de Riesgo Empresarial COSO II establece nuevos conceptos los cuales no contradicen los conceptos establecidos en el COSO I, implicando a todo el personal incluyéndose al personal gerencial (Asociación Española para la calidad, 2017).

El E.R.M es un proceso diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos, a fin de proveer de seguridad. Este nuevo marco amplía la visión del riesgo (Estupiñan, 2015).

Detalla De la portilla & Mantilla (2013) que el control interno Coso II E.R.M. Contiene 8 componentes los cuales se describen a continuación:

Ambiente Interno.

Fundamento de los otros componentes del E.R.M. porque abarca el estilo de una entidad y constituye la base sobre como el riesgo es distinguido y direccionado por el personal de la organización. Entre los factores del ambiente interno son: filosofía de la administración de riesgos, cultura del riesgo (riesgo aceptado), integridad y valores éticos, compromiso de competencia del personal, estructura organizativa, y las políticas y prácticas en materia de recursos humanos referente a la asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos permitidos que afecten sus logros. Los objetivos deben estar formados con la misión de la entidad, entre los objetivos que fija la organización son: estratégicos, relacionados, seleccionados, riesgo (aceptado expresado en términos cualitativos y cuantitativos) y la determinación de la tolerancia al riesgo.

Identificación de eventos

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Los eventos potenciales son identificados por la dirección, que si ocurren afectarán a la empresa y determinan si es de manera positiva o negativa, los eventos de impacto positivo representan oportunidades y los de impacto negativo representan los riesgos. Entre las técnicas para identificarlos están: inventario de eventos, entrevistas, cuestionarios, análisis de flujo de procesos y sistemas de seguimientos de datos.

Evaluación de riesgo

La empresa conoce que los eventos potenciales pueden afectar a los objetivos de la empresa. Los eventos potenciales con impactos positivos o negativos deben analizarse ya sea individualmente y por categoría. Sobre una base inherente y una base residual se deben valorar los riesgos

Respuesta al riesgo

Cuando se evalúan los riesgos relevantes la dirección determina como responder a ellos desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos. Entre las técnicas empleadas para establecer las diferentes clases de alternativas de respuesta al riesgo son: Evaluación de alternativas de respuesta, selección de respuesta a los riesgos ya sea evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo y evaluación de los costos y beneficios

Actividades de control

Se efectúan políticas para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de carácter objetivo. Las actividades de control tienen parte a través de la entidad a todos los niveles y en todas las funciones. Entre las actividades diversas están las aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, observaciones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Las actividades de control instauradas son la integración de la respuesta al riesgo, tipos de actividades de control, políticas e instrucciones, controles de los sistemas de información y controles definidos de la entidad.

Información y comunicación

Se identifica, capta y se comunica la información en una forma que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Debe realizarse una comunicación efectiva. En la empresa en todos sus niveles se requiere información para identificar los riesgos, valorar los riesgos y responder a los riesgos para operar y lograr los objetivos

Monitoreo

Se supervisa la administración de riesgos en su amplitud y se realizan las comunicaciones necesarias. Se logra por medio de actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o ambas técnicas.

Riesgo Inherente

Es el riesgo intrínseco de cada actividad propio del trabajo o proceso, que no puede ser descartado del sistema. Este riesgo surge de la exposición que se posea a la actividad en específico y de la posibilidad que un choque negativo afecte a la rentabilidad y capital de la entidad. Para ejemplificar tenemos en la actividad de transporte: choque, colisiones, volcamientos en minería: derrumbes, explosiones, caídas, etc (Auditool, 2017).

Puntualizados los riesgos inherente se deben identificar las inspecciones mitigantes y de ahí resulta el riesgo residual (Deloitte, 2017).

Riesgo Residual

Es aquel que permanece después de haber efectuado controles, por ello se debe inquirir un nivel de equilibrio entre el nivel de recursos y mecanismos para minimizar o mitigar estos riesgos (Auditool, 2017). Por lo tanto la fórmula es la siguiente: Riesgo

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

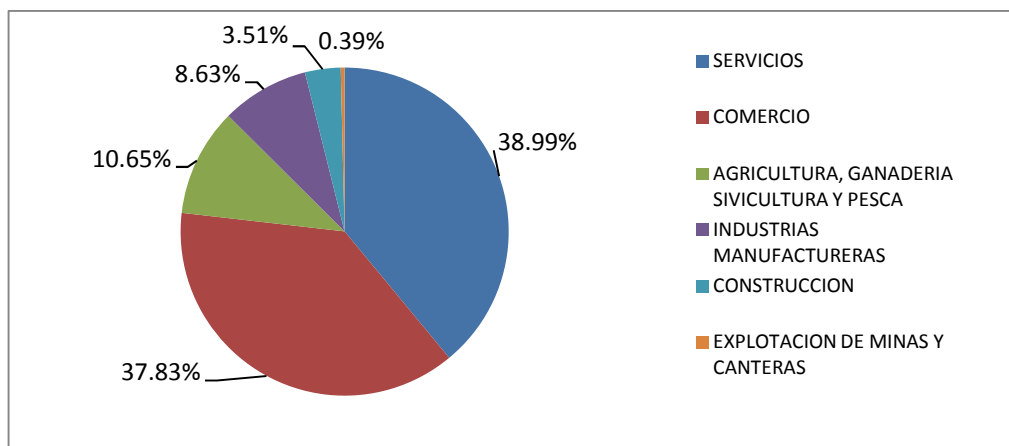
Residual = Riesgo Inherente - Efectividad de Controles; cabe recalcar que este riesgo no se erradica totalmente pero si podemos buscar un equilibrio de los recursos y componentes para minimizar los riesgos (Deloitte, 2017).

METODOLOGÍA

La investigación está diseñada con un enfoque cuantitativo por lo que hace referencia al estudio a partir del análisis de las bases de datos proporcionadas del INEC, Banco Central y también se cuenta con la información proporcionada por las personas que laboran en dichos negocios. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva ya que se encuentra básicamente orientada a describir los riesgos empresariales que están expuestos los restaurantes, de igual manera se recurre al método de investigación deductiva porque se emplea los contenidos de la teoría general para lo cual se basará en el E.R.M. Coso II, para explicar los hechos particulares en el periodo del año 2017.

En Ecuador las empresas de servicios lideran el sector económico, sin embargo en Guayaquil los negocios de restaurantes representan el 24.20% y varían con respecto a su tamaño y capacidad en diversos sectores (Ecuador en cifras, 2017).

Figura 1. Empresas en Ecuador por sectores económicos



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec)

Elaborado: La autora

Para el análisis de esta investigación el universo geográfico se refiere especialmente al sector norte de la ciudad de Guayaquil ciudadela Mucho Lote 1etapa 7.

La delimitación del universo estadístico está conformada por los 2 restaurantes adyacentes a dos instituciones educativas, tres negocios como farmacia, cyber y taller de autos y una institución que prestan servicio a la comunidad como el Centro Polifuncional Zumar del Municipio de Guayaquil ya que cuentan con un considerado número de colaboradores.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos son fuentes primarias ya que permite el tratamiento de los diferentes riesgos y a su vez ayuda a evaluarlos, de igual forma también se considero las fuentes secundarias que permitieron contar con información idónea para el procesamiento de la misma.

RESULTADOS

Nuestro país se caracteriza por el predominio de la fuerza de trabajo en los sectores económicos y existe una gran interdependencia al consumo para lo cual el comercio se vuelve dinámico.

El índice inflacionario es uno de los graves problemas de la realidad en Ecuador, ya que tiene como tendencia el alza de los precios del mercado en la mayoría de los bienes y servicios del consumo lo cual afecta al negocio de los restaurantes. A pesar que el ritmo de la inflación este decreciendo no implica que los

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

precios disminuyan, lo que acontecerá es que la velocidad en el aumento de los precios es mínima, es decir desacelera el crecimiento de los precios.

Tabla 1. Índice de precios al consumidor y sus variaciones

MES	INDICE	INFLACION		
		MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
jul-16	105,29	-0,09%	1,58%	1,20%
ago-16	105,12	-0,16%	1,42%	1,04%
sep-16	105,28	0,15%	1,30%	1,19%
oct-16	105,20	-0,08%	1,31%	1,11%
nov-16	105,04	-0,15%	1,05%	0,96%
dic-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
ene-17	105,30	0,09%	0,90%	0,09%
feb-17	105,51	0,20%	0,96%	0,29%
mar-17	105,66	0,14%	0,96%	0,42%
abr-17	106,12	0,43%	1,09%	0,86%
may-17	106,17	0,05%	1,10%	0,91%
jun-17	105,55	-0,58%	0,16%	0,32%
jul-17	105,40	-0,14%	0,10%	0,18%

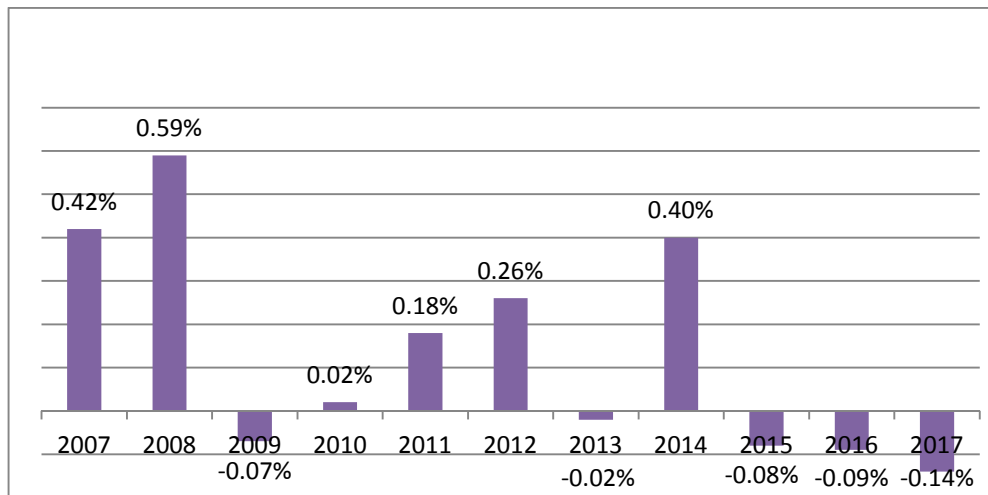
Fuente: Índice de precios al consumidor (IPC)

Elaborado: La autora

La tasa de inflación mensual promedio en los últimos once años es del 0,13% por lo que hay una mayor dispersión comparada con la inflación mensual de julio que es la más baja

Figura 2 Inflación mensual en los meses de julio

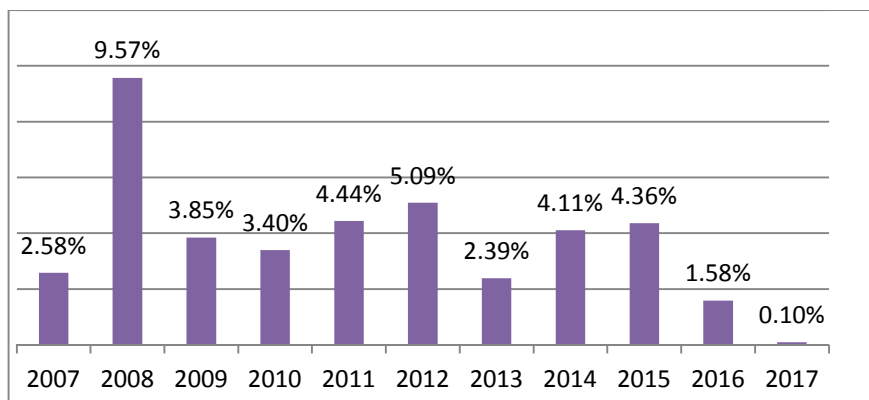
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE



Fuente: Índice de precios al consumidor (IPC)
Elaborado: La autora

La tasa de inflación anual promedio a julio de los últimos once años es de 3,80%. Siendo la inflación anual de julio 2017 el 0,10% la más baja.

Figura 3 Inflacion anual en los meses de julio



Fuente: Índice de precios al consumidor (IPC)
Elaborado: La autora

La tasa de inflación anual de los precios de rubros de restaurantes y hoteles en Guayaquil a Julio 2017 es de 1,45% mientras que la tasa de inflación anual general

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

nacional de restaurantes y hoteles de mencionado mes se ubicó en 0,76% (Ecuador en cifras, 2017)

Detalla el Banco Central del Ecuador (2017) que el PIB (Producto Interno Bruto) tomando como base el año 2007, en el año 2015 la industria de Alojamiento y servicios de comida ingresos fue de \$1.173,40 millones de dólares mientras que en el año 2016 fue de 1.177,50 millones de dólares con un una tasa de variación porcentual del 0.30% aunque se observa un crecimiento mínimo nos indica un progreso para el país.

En el negocio de restaurantes se visualiza una industria de productividad en crecimiento lo que conlleva a mayores ingresos, por lo consiguiente se procedió a evaluar entre 2 negocios de restaurantes del sector, ya que son los más frecuentados por la población, mediante cuestionario que se formuló a los administradores de dichos establecimientos conformado por los 8 componentes del Coso II E.R.M. Administración de Riesgo Empresarial.

Tabla #2: Escala de evaluación para cuestionario

CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
	PUNTOS	NIVELES
SI	2	Confiable
CUMPLIMIENTO PARCIAL	1	Aceptable
NO	0	No confiable

Fuente: Administración de Riesgos de Rodrigo Estupiñan

Elaborado: La autora

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Tabla #3: Cuestionario de gestión de Riesgo Empresarial entre los negocios del Sector

CUESTIONARIO DE GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL							
	Ambiente Interno	SI	NO	C/P	POND	CALIF	OBSERV
1	La entidad posee un manual de funcionamiento	1	1		4	2	Un negocio no presenta
2	El personal tiene el conocimiento necesario para desempeño de sus actividades	2			4	4	
3	Existen evaluación del desempeño del recurso humano		2		4	0	
4	Cuando existen problemas laborales entre compañeros se resuelven de manera oportuna	2			4	4	
5	El manual de procedimiento se actualiza con frecuencia		1	1	4	1	Depende de los dueños del negocio
6	Existe un buen ambiente de comunicación en la empresa	2			4	4	
7	Se identifica los niveles de responsabilidad y autoridad	2			4	4	
8	Los trabajadores laboran de manera honesta e integra	2			4	4	
9	En relación con la jefatura tratan a los colaboradores con respecto evitando casos de abusos	2			4	4	
10	La gerencia es prudente al enfrentar un riesgo	2			4	4	
11	La empresa cuenta con el personal adecuado para realizar sus actividades			2	4	2	El personal solo cuenta con experiencia de trabajos anteriores
12	Existen procesos para la contratación de personal			2	4	2	La persona encargada de la contratación es el dueño del negocio
13	Se realizan informes comparativo versus lo proyectado con lo real de manera frecuente			2	4	2	Solo cuando los dueños lo piden
14	Existen estándares de calidad	2			4	4	
	Establecimiento de objetivos						
15	El negocio da a conocer a sus colaboradores la visión y misión del	2			4	4	

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL
NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE**

	negocio						
16	Cuenta el negocio con presupuestos			2	4	2	
17	El negocio ha fijado metas de cumplimiento en las diferentes funciones del personal del negocio	2			4	4	
18	Se han formulado objetivos específicos en el negocio	2			4	4	
19	Al establecerlo los objetivos se analizan los factores internos o externos	2			4	4	
20	Existe la participación de los colaboradores para el logro de los objetivos	2			4	4	
21	Existe comunicación efectiva para informar los objetivos a los colaboradores	2			4	4	
22	Existen informes de cumplimiento de las diferentes labores de los empleados		2		4	0	De manera formal no
23	Existe la información oportuna para el análisis de resultados	2			4	4	
24	Se busca continuamente expectativas de proveedores			2	4	2	Solo cuando es necesaria
	Identificación de eventos						
25	El personal que labora en el negocio colabora con la identificación de riesgos	2			4	4	Son comunicativos en cualquier adversidad
26	Los proveedores transmiten al negocio lo eventos que se puedan presentar	2			4	4	
27	La administración analiza los eventos que podrían considerarse como riesgo	2			4	4	
28	Si existe un evento negativo existe un análisis por parte de la administración de forma inmediata	2			4	4	
29	El negocio contiene un inventario eventos de riesgos		2		4	0	
	Evaluación de riesgos						
30	Los riesgos positivos y negativos son valorados individualmente			2	4	2	Cuando se presentan
31	Al existir cambios en el proceso de las actividades el negocio los dueños analizan el impacto de posible riesgos			2	4	2	
32	Se ha implementados técnicas de evaluación de riesgos			2	4	2	Formalmente no existe un método de valoración
33	Existen transparencia en el resultado sobre la valoración de los riesgos			2	4	2	
34	Se monitorea los nuevos riesgos			2	4	2	Solo cuando se presentan no

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL
NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE**

	empresariales originados por la economía, política y sociales del país que pueden afectar el negocio						anticipadamente
	Respuesta al riesgo						
35	Se analizan alternativas para las respuestas de los riesgos	2			4	4	
36	La gerencia considera respuesta a los riesgos identificados como evitar, reducir, compartir y aceptar			2	4	2	Cuando se presentan
37	Existen proceso para la toma de decisiones	2			4	4	
38	Se comunica a todos los colaboradores las decisiones adoptadas	2			4	4	
39	Existen participación de los colaboradores para acatar las alternativas adoptadas	2			4	4	
	Actividades de Control						
40	Existe un cronograma a seguir de las decisiones que ha adoptado la administración	2			4	4	
41	Las actividades de control incluyen los controles preventivos, defectivos y correctivos	2			4	4	
42	El negocio cuenta con los equipos tecnológicos necesario para el manejo de sus actividades			2	4	2	No son de última tecnología pero si tienen equipos para laborar
43	Existe el mantenimiento para los equipos			2	4	2	Periódicamente, solo cuando presentan al momento problemas
44	Hay arqueos frecuentes de la caja	1	1		4	2	En un negocio el administrador es el cajero
45	El efectivo de las ventas es depositado en su totalidad al día siguiente	2			4	4	
46	Se realiza las revisiones físicas de los alimentos al momento de realizarse la compra	2			4	4	
47	Los pagos a los proveedores son cancelados de acuerdo a los plazos establecidos	2			4	4	
48	Existe un control en los cajeros	1	1		4	2	En un negocio el administrador es el cajero
	Información y comunicación						
49	Existe políticas en el negocio afín a la información y comunicación			2	4	2	No formalmente
50	Se notifica a los colaboradores sobre los	2			4	4	

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

	resultados obtenidos y sobre el cumplimiento de los objetivos						
51	Se entrega reportes sobre el desarrollo de las actividades	2			4	4	Si cuando lo requiere en su mayoría de las veces los dueños
52	La información es oportuna y confiable	2			4	4	
53	Se comunica al personal respecto de sus obligaciones y responsabilidades	2			4	4	
54	Existen estrategias de ventas y son informadas a los vendedores			2	4	2	Los colaboradores no han tomado cursos referente a ventas, realizan su trabajo de acuerdo a su experiencia
55	Existe buena comunicación con los proveedores y sobre todo con los clientes	2			4	4	
56	Se toma en cuenta los requerimientos del clientes	2			4	4	
57	Se informa a los clientes sobre las promociones al realizar las compras	2			4	4	Las promociones solo cuando es temporada
58	Se presenta la información del negocio a las actividades de control respectivas	2			4	4	
	Monitoreo						
59	Se evalúa y supervisa el rendimiento de los colaboradores del negocio			2	4	2	No se emite un informe
60	Se compara el sistema contable con los inventarios y activos del negocio	2			4	4	
61	La empresa realiza monitoreo en las ventas			2	4	2	Solo los dueños
62	Se comprueba el cumplimiento de los objetivos planteados para cada periodo			2	4	2	Lo comprueba gerencia
63	Se ha realizado un comparativo con los eventos de riesgos anteriores			2	4	2	Gerencia lo compara
64	Existen planes de acción correctivos			2	4	2	Si existe gerencia lo notifica en su tiempo
TOTALES		77	10	41	256	195	

Fuente: datos de los negocios del sector

Elaborado: La autora

ANÁLISIS DE RESULTADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Concluido el cuestionario se tabuló los resultados para los cuales se tomó la siguiente formula y de esa manera se estableció los niveles de confianza y riesgo

$$NC = (CT * 100) / PT$$

NC= Nivel de Confianza

CT = Calificación Total

PT= Ponderación Total

Tabla #4 Niveles de confianza y riesgo

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Fuente: Administración de Riesgos de Rodrigo Estupiñan
Elaborado: La autora

Entonces se establece: $NC = (195 * 100) / 256 = 76.17$

Representa un nivel general de riesgo bajo correspondiente a un nivel de confianza alto

Tabla #5 Análisis por componente del riesgo

COMPONENTES	POND TOT	CALIF TOT	%NIV CONFIANZA	% NIV DE RIESGO
Ambiente Interno	56	41	73,21	26,79
Establecimiento de Objetivos	40	32	80	20
Identificación de Eventos	20	16	80	20
Evaluación del riesgo	20	10	50	50
Respuesta al riesgo	20	18	90	10
Actividades de control	36	28	77,78	22,22
Información y comunicación	40	36	90	10
Monitoreo	24	14	58,33	41,67

Fuente: Datos de los negocios del sector

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Elaborado: La autora

En el componente del ambiente interno hay un nivel de riesgo moderado a pesar que un negocio carece del manual de procedimientos y funciones legalmente, sin embargo el personal conoce sus labores por experiencia de trabajos anteriores.

En el componente de establecimiento de objetivos, el nivel de riesgo es bajo ya que los administradores del negocio comunican a todos los colaboradores cuales son los objetivos de la empresa sin embargo no hay un presupuesto legalmente establecido

En el componente de Identificación de eventos, el nivel de riesgo es bajo, aunque los negocios no poseen un inventario de riesgo de igual manera se debe establecer estrategias para no se interfiera de manera negativa con los objetivos del negocio.

En el componente de Evaluación de riesgos, el nivel se torna alto debido a que no cuenta con técnicas de manera periódica para valorar los riesgos en plazos establecidos.

En el componente de Respuesta al riesgo, el nivel es bajo a pesar que la gerencia tiene las respuestas a diversos riesgos solo cuando se presenta pero no pronostica.

En el componente de Actividades de Control, es nivel de riesgo es bajo debido a que en los negocios en determinados tiempos lo realizan, pero debería de ser más frecuentes

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

En el componente de Información y comunicación el nivel de riesgo es bajo debido a que los administradores están en contacto con los empleados

En el componente de Monitoreo el nivel de riesgo es moderado debido a que no existe planes fijos establecidos de los monitoreos continuos durante el curso normal de las operaciones

Con respecto a los resultados comparados de dichos restaurantes se estableció un inventario general que se puede dar de manera frecuente en el negocio de los restaurantes.

Tabla #6 Inventario de Riesgos Generales

Estratégicos	Operacional	Regulatorios	Financieros
Estructura organizacional	Desarrollo de nuevos servicios	Ambiente de control	Presupuesto y proyecciones
Modelo de gestión	Publicidad	Políticas y procedimientos	Administración del efectivo
Infraestructura económica	Relación con clientes	Ética	Crédito y cobranzas
Marca y reputación	Estructura de precios	Contratación	Control interno
competencia	Ventas	Societario	Sistema contable
Análisis de precios y demanda	Evaluaciones de servicio	Inestabilidad tributaria	Reportes establecidos
Comunicación interdepartamental	Reclutamiento. Evaluación y capacitación del personal	contingencias	Planificación y estrategias de impuestos

Fuente: datos de los negocios del sector

Elaborado: La autora

Los resultados demuestran que entre los 2 negocios de restaurantes analizados no poseen el hábito de administrar los riesgos, si el personal está mejor informado la aplicación del modelo de Gestión de Riesgos permitirá mejorar sus procesos y lograr los objetivos de la empresa

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Conclusiones

En una visión general de los restaurantes analizados se concluye que el modelo de gestión de riesgo que se contemplará al iniciar un negocio de servicios alimenticios debe seguir un proceso sistemático para la adecuada administración del riesgo. Los dueños o administradores del negocio tienen el compromiso de comunicar y difundir los objetivos del negocio y la manera como se va a conseguir la realización de los mismos.

La presente investigación tuvo como objetivo un inventario de riesgo entre los restaurantes analizados y se determinó que el riesgo está presente en todo tipo de empresa, que ninguna está exenta y que afecta a cada parte del negocio sin embargo se puede mitigar mediante controles periódicos.

Lo primordial es comprender la situación actual del negocio y sus procesos identificando el universo de riesgo que se presentará en el trayecto para establecer un mapeo de los objetivos y riesgos al proceso de los negocios. Se recopila la información mediante entrevistas o también mediante encuestas vía web se procede a evaluar los riesgos para luego priorizarlos e identificar oportunidades y una vez priorizados diseñamos el adecuado modelo de gestión de riesgo a nuestro negocio y los planes de acción de gestión de riesgo.

Se debe establecer el compromiso de comunicar los roles y responsabilidades del personal para de esa manera optimizar los procesos de la cadena de valor.

Revisar la efectividad del control interno de la administración del riesgo implementando planes y monitoreos continuos.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

Referencias Bibliográficas

- Alvin, A., Randal, E., & Marsk, B. (2007). *Auditoria un Enfoque Integral*. México: Pearson Educacion de México S.A. DE C.V.
- Asociación Española para la calidad. (2017). Recuperado el 26 de 06 de 2017, de Asociación Española para la calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditool. (04 de 07 de 2017). Recuperado el 04 de 07 de 2017, de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado el 13 de 07 de 2017, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Baxter, K. (2012). *Administración del riesgo*. México: Trillas S.A de C.V.
- Bravo, O., & Sanchez, M. (2012). *Gestión Integral de Riesgos*. Colombia: Consorcio Grafico Ltda.
- De la Portilla, M. (2013). *Normas Internacionales de Información financiera NIIF*. Quito: Instituto de Investigaciones Contables IICE.
- Deloitte. (07 de 04 de 2017). Recuperado el 04 de 07 de 2017, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Diez, L. T., & López, J. (2007). *Dirección Financiera. La Inteligencia Financiera en la Gestión Empresarial*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Ecuador en cifras. (2017). Recuperado el 13 de 08 de 2017, de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Ecuador en cifras*. (2017). Obtenido de Ecuador en cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R., & Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. México: Pearson Educación de México, S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL NEGOCIO DE SERVICIOS ALIMENTICIOS: RESTAURANTE

- Hansen, M., & Hansen, M. T. (2011). *Niif teoría y práctica*. Guayaquil: Hansen-Holm & Co.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2014). *Normas Internacionales de Auditoría y control de calidad*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC.
- Mantilla, S. (2013). *AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- Napolitano, A., Holguín, F., & Tejero, A. (2011). *Auditoría de Estados Financieros y su documentación*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos , A.C.
- Pérez, J., & Carballo, V. (2015). *La Gestión financiera de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Preve, L. A. (2011). *Gestión de Riesgo: Un enfoque estratégico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Rojo, A. A. (2011). *Análisis Economico Financiero de la empresa*. Madrid: Ibergaceta Publicaciones ,S.I.
- Slywotzky, A. J. (2008). *Riesgo Positivo*. Bogotá: Norma S.A.
- Venegas Martínez, F. (2011). *Riesgos Financieros y Económicos*. México: Cengage Learning Editores.