

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO PARA UNA
PYME DEL ÁREA DE SERVICIOS, PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL
LARGO PLAZO.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ingeniería Industrial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con énfasis en Administración Industrial

RODRIGO XAVIER CALVO BRENES

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2025

Dedicatoria

A mi familia, a mis padres que me han instruido siempre con valores y con su ejemplo me enseñaron más que con sus palabras, a mis hermanos que luchan cada día por ser mejores personas y al igual que yo saben que todo lo que se disfruta es porque implicó esfuerzo para conseguirse. A la persona que día a día me inspira con su amor incondicional y que me motiva a crecer y ser mejor en todo lo que hago, Ailyn. Gracias a todos por su apoyo. Los amo.

Agradecimientos

A Marketcont S.A. por la confianza depositada en mi trabajo durante más de once años, por permitirme ejecutar este proyecto y por ser la fuente de sustento y desarrollo profesional en una gran parte de mi vida. Gracias a don Gustavo Jiménez, QEPD, a Gina Picado y a sus hijos, Gustavo, Gabriel, Gregory, Samuel y María Isabel.

A la Universidad de Costa Rica, por el proceso de crecimiento profesional y los conocimientos transmitidos a través de excelentes profesores.

A mi compañera de carrera, un gran pilar para el desarrollo de muchos proyectos e inspiración en cuanto a calidad profesional y humana, María Gabriela Vallejo Astúa.

Al profesor Fernán Cañas, por su orientación y aportes para el desarrollo del presente trabajo y por todo el conocimiento compartido en los diversos cursos que impartió.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con énfasis en Administración Industrial.



Ing. Eldon G. Caldwell Marin, Ph.D., Sc.D., Ed.D.

**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.Sc. Fernán Cañas Coto

Profesor Guía



MII Maria Gabriela Vallejo Astúa

Lectora



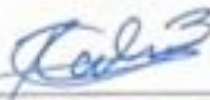
MII Orlando Armijo Montes

Lector



M.Sc. Marco Arias Vargas

**Representante del Director del Programa de Posgrado
en Ingeniería Industrial**



Rodrigo Xavier Calvo Brenes

Sustentante

Tabla de contenidos

<i>Dedicatoria</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumen</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Tablas</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>x</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>xi</i>
<i>Glosario de Términos</i>	<i>xii</i>
Capítulo 1 El Problema y su Importancia	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema	2
1.3 Justificación de la problemática	2
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Factibilidad del proyecto de investigación	5
1.5.1 Limitaciones:.....	5
1.5.2 Recursos Disponibles:.....	5
1.6 Hipótesis	5
1.7 Alcance de la investigación y limitaciones	5
Capítulo 2 Marco Teórico Referencial	6
2.1 Marco Teórico Conceptual	6
2.1.1 Normativas y Directrices sobre Gestión de Riesgos	6
2.1.2 Gestión de Riesgos.....	9
2.1.3 Continuidad de Negocio	16

2.2	Marco Teórico Contextual.....	16
2.2.1	Empresas familiares y PYMES.....	16
2.2.2	Gobernanza	20
2.2.3	Adaptabilidad, Innovación y Resiliencia	21
Capítulo 3	<i>Metodología de la investigación y diseño utilizado</i>	25
3.1	Tipo de Investigación.....	25
3.2	Definición de los elementos de estudio.....	25
3.3	Diseño Metodológico.....	26
Capítulo 4	<i>Desarrollo y Resultados</i>	28
4.1	Diagnóstico	28
4.1.1	Situación de la Empresa.....	28
4.1.2	Identificación y Clasificación de los Riesgos	36
4.2	Diseño.....	43
4.2.1	Modelo de Gestión de Riesgos	43
4.2.2	Plan de Acción para el tratamiento de los riesgos detectados.	47
4.3	Validación del Modelo.....	49
4.3.1	Presentación a la Junta Directiva	49
4.3.2	Implementación de Tratamientos.....	49
4.3.3	Revisión y Monitoreo de los riesgos.....	50
4.3.4	Evaluación del modelo en una segunda sesión de evaluación de riesgos.....	53
Capítulo 5	<i>Discusión, lecciones aprendidas y aportes a la academia.....</i>	56
5.1	Discusión.....	56
5.2	Lecciones Aprendidas.....	57
5.2.1	Trabajo en equipo y multidisciplinario.....	57
5.2.2	Constancia.....	57
5.2.3	Adaptabilidad.....	57
5.3	Aportes a la Academia	58
Capítulo 6	<i>Conclusiones y recomendaciones.....</i>	59
6.1	Conclusiones.....	59

6.2	Recomendaciones.....	61
	<i>Bibliografía</i>	<i>62</i>
	<i>Anexos:.....</i>	<i>65</i>

Resumen

Es común a nivel de empresas familiares pequeñas o medianas (PYMES) dejar de lado la gestión de riesgos para enfocarse en la productividad y participación de mercado en su modelo de negocio. Esta área de desarrollo ha sido menos explorada a nivel de empresas cuyo enfoque son los servicios, en comparación con aquellas que se orientan a la producción. Marketcont, empresa familiar y de servicios fue fundada en 1999 con la finalidad de brindar servicios tercerizados de mercadeo para empresas del sector de consumo masivo, no obstante, la gestión de riesgos no fue un tema sobre la mesa durante su operación. Tras sufrir el impacto de dos situaciones que pusieron en riesgo su continuidad, el tema tomó relevancia. La partida de su fundador sin un plan de acción para suplir a sus clientes con la calidad de servicio que éste brindaba y posteriormente la afectación presentada por la pandemia del coronavirus en 2020 la llevaron a una reducción considerable y la dejaron al borde del cierre de operaciones. Basado en esta necesidad, se plantea el desarrollo de un modelo de gestión de riesgos adaptado a la realidad de una empresa familiar y del área de servicios, para esto se toman en cuenta diversas fuentes de información y se extraen los elementos más relevantes y acorde a la realidad de la empresa. Se realizó un análisis tanto de factores externos como internos y se aplicó una evaluación de los factores de riesgo presentes en cada departamento de la empresa, asociados a cada parte interesada con la que interactúa, esto debido a la ausencia de procesos documentados, desarrollo que queda por fuera del alcance del presente proyecto.

Para garantizar que el modelo fuera integral se plantea un procedimiento de seguimiento para evaluar los riesgos periódicamente, determinando los que presentan el mayor impacto sobre la empresa para focalizar los esfuerzos en estos y procurar su reducción, y así determinar constantemente los riesgos más relevantes conforme evolucionan la empresa y su entorno. Este proceso se debe ejecutar de forma recurrente, y se recomienda documentar tanto los resultados como las variaciones que surjan.

La gestión de riesgos resulta ser un pilar para la óptima administración de las empresas y no debería de ser dejado de lado a pesar de que la empresa sea pequeña o de administración familiar, del mismo modo sería recomendable brindar atención a la continuidad de negocio y resiliencia que deben ser tomados en cuenta para mejorar las posibilidades de mantenerse vigente en el mercado a pesar de las múltiples variaciones.

Abstract

It is common at the level of small or medium-sized family businesses (SMEs) to put aside risk management to focus on productivity and market share in their business model. This area of development has also been less explored at the level of companies whose focus is on services, compared to those that are oriented towards production.

Marketcont, a family and service business, was founded in 1999 empirically with the purpose of providing outsourced marketing services for other companies in the mass consumption sector, however, risk management was not an issue along its years of operation. After suffering the impact of two major situations that put its continuity at risk, the issue became relevant. The loss of its founder without an action plan to supply its customers with the quality of service he provided and later the impact suffered by the region because of the coronavirus pandemic in 2020 led to a considerable reduction and left the company on the verge of closing operations.

Based on this need, the development of a risk management model adapted to the reality of a family business and the service area is proposed, for this a variety of sources of information are considered and the most relevant elements are extracted according to the reality of the company. An analysis of both external and internal factors was carried out and an evaluation of the risk factors present in each department of the company, associated with each stakeholder with which it interacts, was applied. This is due to the absence of documented processes, a development that is beyond the scope of this project.

To ensure that the model was comprehensive, a monitoring procedure was proposed to evaluate the risks periodically, determining those that have the greatest impact on the company to focus efforts on them and ensure that this is the minimum, and thus constantly determine the most relevant risks according to the evolution of the company and its environment. This process should be executed on a recurring basis, and it is recommended to document both the results and the variations that arise.

Risk management is a pillar for the optimal administration of companies and should not be left aside even if the company is small or family-run, in the same way, it would be advisable to pay attention to business continuity and resilience, which must be considered to improve the chances of staying current in the market despite the multiple variations.

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de Riesgos en el Sector Público.	11
Tabla 2. Evaluación de Riesgos propuesta por PGR.	13
Tabla 3. Propuesta de atención al riesgo de la PGR.	14
Tabla 4. Actividades propuestas.	26
Tabla 5. Misión, Visión y Objetivos estratégicos.	29
Tabla 6. Fortalezas.	31
Tabla 7. Debilidades.	31
Tabla 8. Oportunidades.	32
Tabla 9. Amenazas.	33
Tabla 10. Partes Involucradas.	34
Tabla 11. Riesgos externos detectados para el Departamento Comercial.	37
Tabla 12. Riesgos externos detectados para el Departamento Administrativo.	38
Tabla 13. Riesgos externos detectados para el Departamento de Comunicación.	39
Tabla 14. Riesgos internos detectados para el Departamento Comercial.	40
Tabla 15. Riesgos internos detectados para el Departamento Administrativo.	41
Tabla 16. Riesgos internos detectados para el Departamento de Comunicación.	42
Tabla 17. Clasificación del Impacto.	45
Tabla 18. Clasificación de la probabilidad de ocurrencia.	45
Tabla 19. Mapa de Calor para la Evaluación de Riesgos.	46
Tabla 20. Tratamiento de riesgos.	48
Tabla 21. Evaluación de Riesgos por departamento para factores internos.	51
Tabla 22. Evaluación de Riesgos por departamento para factores externos.	52

Lista de Figuras

Figura 1. Etapas de la gestión de riesgos según fuentes consultadas.	9
Figura 2. Etapas de la gestión de riesgos.....	10
Figura 3. Diagrama de proceso de diagnóstico para la empresa.	28
Figura 4. Jerarquía organizacional de Marketcont S.A.	30
Figura 5. Matriz de Partes Involucradas.	35
Figura 6. Modelo de Gestión de Riesgos.....	43
Figura 7. Diagrama del proceso de desarrollo del modelo de gestión de riesgos.....	44
Figura 8. Estrategias de atención a riesgos.....	47
Figura 9. Diagrama del Proceso de Monitoreo de Riesgos.	51
Figura 10. Tabla de evaluación de riesgos internos con indicadores visuales.	52
Figura 11. Tabla de evaluación de riesgos externos con indicadores visuales.....	53
Figura 12. Tabla de evaluación de riesgos internos con indicadores visuales..	54
Figura 13. Tabla de evaluación de riesgos externos con indicadores visuales.....	54
Figura 14. SIPOC Implementación del modelo de gestión de riesgos.	55

Lista de Abreviaturas

AC: Asistente de Contabilidad.	PGR: Procuraduría General de la República de Costa Rica.
CC: Coordinador de Comunicación.	PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.
CM: Community Manager.	RRSS: Redes Sociales.
ERM: Gestión de Riesgos empresariales (del inglés <i>Enterprise Risk Mangement</i>).	SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional.
GC: Gerente Comercial.	SIPOC: Proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. (del inglés Suppliers, inputs, process, outputs, clients).
GG: Gerente General.	UCCI: Unidad Coordinadora de Control Interno de la PGR.
ISO: Organización Internacional de Normalización (<i>International Standards Organization</i>).	UCR: Universidad de Costa Rica.
PESTEL: Análisis de factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.	

Glosario de Términos

Apetito al riesgo: Disposición de una organización para la aceptación de riesgos dentro de límites establecidos como aceptables.

Empírico: Fundado a partir de la experiencia.

Evento: Ocurrencia o cambio de un conjunto de circunstancias.

Impacto: Efecto producido por un acontecimiento.

Probabilidad: En un proceso aleatorio, razón entre el número de casos favorables y el número de casos posibles.

Resiliencia: Capacidad de un sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre un objeto.

Capítulo 1 El Problema y su Importancia

Las pequeñas y medianas empresas actualmente han tomado un papel muy importante en la generación de empleo y en la diversificación de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, según datos publicados por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2021), se indica que para el periodo comprendido entre 2015 y 2019 en el país operaban alrededor de 133000 empresas catalogadas como PYMES, esto contrasta con las grandes empresas que rondaban las 3500. De allí la importancia de optimizar sus operaciones y garantizar su permanencia en el mercado, es bien sabido que resulta complicado competir con las grandes industrias y por esto se deben reinventar constantemente y adaptarse a las nuevas exigencias de sus clientes, además de estar preparadas para afrontar las situaciones disruptivas y aprovechar las oportunidades que se presentan.

1.1 Antecedentes

Los recientes eventos que ha padecido el mundo entero con la pandemia generada a raíz del COVID-19 han demostrado que las empresas deben estar preparadas para adaptarse a nuevos escenarios, este tipo de eventos pueden ser desastres naturales, desastres causados por negligencia humana, fallos en el suministro de recursos, sabotaje o bien ataques informáticos, entre otros. Según los datos publicados con la Cámara de Comercio de Costa Rica, (2022) durante el 2021 las PYMES formales decrecieron un 5% en el país a causa de la pandemia. La estructura de las empresas actualmente debe permitir que el negocio siga operando sin interrupción alguna a pesar de que surjan cambios en el entorno o a nivel interno, como por ejemplo que se cambie en el personal que ejecuta las tareas.

Mediante una estructuración definida con diagramas de procesos y el manejo de indicadores claves de desempeño es posible ejecutar las tareas de forma estructurada independientemente del colaborador que las realice. Y mediante el desarrollo de planes estratégicos y de gestión de riesgo se puede definir una ruta alternativa ante escenarios disruptivos que permita la continuidad del negocio y en casos extremos que se produzca la menor afectación posible. Marketcont S.A. es una empresa familiar, acreditada como PYME, desarrollada de forma

empírica y ubicada en el área de prestación de servicios tercerizados a otras empresas, principalmente del área de productos de consumo masivo.

El reto del tema a tratar radica en la implementación de herramientas de la ingeniería industrial para la detección y análisis de posibles fuentes de riesgo y la implementación de los planes de contingencia para la atenuación de sus impactos en la continuidad del negocio. Marketcont S.A. inició sus operaciones en mil novecientos noventa y nueve en Costa Rica, expandiéndose posteriormente en la región centroamericana, llegando a tener operaciones de forma simultánea en Guatemala, El Salvador y Panamá. Actualmente opera únicamente en Costa Rica y Panamá.

La empresa define su misión y visión como sigue:

Misión: Desarrollar las marcas de fabricantes de consumo masivo, mediante asesoría, soporte y control de mercadeo ventas.

Visión: Ser líderes en la región centroamericana en servicios outsourcing de mercadeo y supervisión de ventas, mejorando la calidad de distribución y el control de mercadeo de las marcas.

No obstante, estas definiciones podrían modificarse para ser más congruentes con los servicios que predominan actualmente en la empresa y con sus objetivos estratégicos cuando se definan.

1.2 Problema

Haciendo un análisis de la realidad de la empresa y las situaciones que ha enfrentado en los últimos años se encuentra el siguiente problema a tratar: “

1.3 Justificación de la problemática

Al ser una empresa familiar desarrollada de forma empírica, Marketcont S.A. no cuenta con un modelo de gestión de riesgos, debido a esto ha sufrido impactos en la última década al enfrentarse a situaciones disruptivas como por ejemplo la partida de colaboradores y los efectos de situaciones que impactan al mundo como la pandemia por COVID-19 y la fluctuación en el precio internacional del combustible y el dólar americano.

Entre los principales problemas que ha enfrentado la empresa se puede mencionar la partida de su fundador, quien se desempeñaba como Gerente General y brindaba servicios como asesorías empresariales, estaba al tanto de todos los proyectos de la empresa y dirigía el rumbo de esta según sus ideales. Con su fallecimiento los servicios que él brindaba directamente a los clientes de la empresa se vieron afectados, pues no había una persona que pudiese asumir su ejecución. Del mismo modo, no se contaba con un plan de continuidad ni una jerarquía bien definida que permitiera delegar sus funciones a otros miembros de la empresa para que la operación no se viera afectada. El impacto sufrido en esta transición fue alto, algunos colaboradores se retiraron del escenario al no estar presente la figura de director de la empresa y pasaron a formar parte del equipo de trabajo de los clientes a los que les prestaban servicios a través de Marketcont, se perdió parte de los servicios que la empresa brindaba, impactando también su estabilidad financiera, reduciendo a nivel únicamente de operaciones en Costa Rica un 52% de su facturación mensual promedio y aproximadamente en un 30% su cartera de clientes activos.

Más recientemente, los efectos de la pandemia por COVID-19 afectaron las operaciones de algunos clientes en Guatemala y El Salvador, viendo estos la necesidad de cerrar operaciones en dichos países y como consecuencia prescindir de los servicios que les brindaba Marketcont. Dicha situación impactó el alcance de la empresa y aunque se procuró mantener una buena comunicación con los colaboradores para mantenerlos como aliados estratégicos, se debieron cerrar las razones sociales que existían en dichos países, a nivel financiero el cierre de operaciones en estos países representó una caída del 83% en la facturación a nivel de sus oficinas regionales entre el 2021 y el 2023.

A nivel de personal activo, se presentó la mayor caída con la partida de su fundador, situación que redujo el personal en un 36% durante el primer año y del total de colaboradores remanentes durante los periodos de afectación por pandemia se redujo un 50% más, la empresa pasó de tener un promedio de 25 colaboradores activos entre el 2012 y 2017 de forma simultánea a contar con únicamente 16 para el 2021 y finalmente con 8 para el año 2022.

Marketcont ha experimentado varios cambios, adaptándose a nuevas necesidades de los clientes, procurando brindar soluciones tecnológicas y resultados ágiles, pero esto se ha

realizado bajo la metodología de prueba y error, sin el desarrollo o implementación de un modelo de gestión de riesgos, en ausencia de objetivos estratégicos y de un plan de negocios que contemple todos los factores que puedan influir en el desarrollo de los proyectos y su desempeño.

1.4 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos propuestos para el desarrollo del proyecto.

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de riesgo para la empresa de servicios Marketcont S.A, como herramienta que le permita mejor su desempeño a largo plazo.

1.4.2 Objetivos Específicos

El desarrollo del proyecto será secuenciado en tres etapas, a saber, diagnóstico, diseño y validación, para cada una de estas se presentan los objetivos respectivos.

1.4.2.1 Objetivo de Diagnóstico:

Analizar la situación actual de Marketcont S.A. en cuanto a gestión de riesgos para contar con un marco de referencia inicial sobre el cual construir el modelo.

Caracterizar los riesgos internos y externos de la empresa para determinar su impacto y relevancia y en base a esto priorizar sus tratamientos.

1.4.2.2 Objetivos de Diseño:

Proponer un Modelo de gestión de riesgos ante escenarios disruptivos para asegurar un mejor desempeño a nivel financiero y de retención de clientes.

Diseñar un plan de acción para la clasificación y el tratamiento de los riesgos identificados como de mayor impacto para la operación de la empresa.

1.4.2.3 Objetivos de Validación:

Evaluar el desempeño del modelo propuesto, mediante la implementación del plan en situaciones que enfrenta la empresa para determinar la eficacia del modelo en cuanto a la previsión de situaciones potencialmente riesgosas.

Establecer un proceso de evaluación y seguimiento de los riesgos para brindar un mecanismo de detección temprana y ajuste de prioridades ante las variaciones en las fuentes e impactos potenciales de los riesgos a los que se ve expuesta la empresa.

Realizar una segunda medición de los niveles de riesgo de la empresa, tras la implementación del modelo para determinar si son impactados por las acciones implementadas en el modelo.

1.5 Factibilidad del proyecto de investigación

El proyecto presenta un alto potencial para su desarrollo, no obstante también se presentan algunas limitaciones que deben ser tomadas en cuenta para evitar que impacten su ejecución.

1.5.1 Limitaciones:

La mayor limitación que se encuentra para el desarrollo del presente proyecto es que actualmente la empresa no cuenta con un plan formal ni un modelo de gestión de riesgos, no posee diagramas de procesos ni objetivos estratégicos definidos.

1.5.2 Recursos Disponibles:

Como gerente comercial de la empresa, el investigador cuenta con acceso a información relevante sobre la operación de esta, además de una muy buena relación y el respaldo de la gerencia general, así como más de diez años de experiencia laborando en la empresa.

1.6 Hipótesis

El diseño e implementación de un modelo de gestión de riesgos mejorará el desempeño en el largo plazo de la empresa de servicios Marketcont S.A.

1.7 Alcance de la investigación y limitaciones

El proyecto será desarrollado en la PYME Marketcont SA, tomando en cuenta sus procesos operativos en Costa Rica, enfocándose en la gestión de riesgos y continuidad del negocio. No incluye la elaboración del Plan Estratégico de la compañía, no incluye sus oficinas regionales fuera de Costa Rica, no incluye el proceso de capacitación para el personal de la empresa.

Capítulo 2 Marco Teórico Referencial

El siguiente capítulo presentará el marco teórico referencial que brinda sustento al desarrollo del proyecto, se tomarán en cuenta conceptos básicos de la ingeniería industrial en el ámbito de la gestión de riesgos. Además se presentarán hallazgos de la implementación de la gestión de riesgos en empresas familiares, así como en pequeñas y medianas empresas (PYMES) y cómo esto impacta en su competitividad. Seguidamente se presentará lo referente a la adaptabilidad de las empresas, la resiliencia y la respuesta ante eventos disruptivos y como esto impacta su desempeño y su continuidad de negocio.

2.1 Marco Teórico Conceptual

Como una primera parte de este capítulo se presenta a continuación el Marco Teórico Conceptual, en el cual se abordará la teoría pertinente para el desarrollo de la solución a la problemática planteada.

2.1.1 Normativas y Directrices sobre Gestión de Riesgos

Como una herramienta de la ingeniería industrial, la gestión de riesgos permite tomar acciones preventivas ante la materialización de situaciones que pueden impactar el desempeño o la operación de las empresas. Como parte de la documentación de referencia se cuenta con las normativas internacionales y lo aplicado en el sector público en Costa Rica. A nivel internacional en cuanto a gestión de riesgos se tiene como referencia la norma ISO 31000:2018. ISO (Organización Internacional de Normalización, por sus siglas en inglés) es una federación mundial compuesta por diversos miembros, organismos nacionales de normalización y la definición de la gestión de riesgo que brinda esta norma (2018) es la siguiente: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación a los riesgos”

A nivel nacional, en el sector público, la Unidad Coordinadora de Control Interno de la Procuraduría General de la República de Costa Rica, presenta el Marco Orientador de la Gestión del Riesgo para fortalecer el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

Para efectos de la presente investigación se tomará como referencia únicamente lo relativo al marco orientador pues la investigación está dirigida a una empresa del sector privado y por lo tanto no le son aplicables las restricciones y limitaciones pertinentes a la gestión pública como artículos y normativas que regulan la gestión de las entidades de gobierno.

Según lo presenta la Procuraduría General de la República (2016), este marco presenta los siguientes elementos mínimos:

- Los objetivos de la valoración del riesgo.
- El compromiso del jerarca para su cumplimiento.
- Los lineamientos para la determinación de los niveles de riesgo aceptables.
- La definición de las prioridades de la institución en relación con la valoración del riesgo.

Además, la PGR (2016) presenta lineamientos para la Gestión de Riesgos, de los cuales se rescatan los siguientes:

- Se priorizan los procesos organizacionales, orientándose en aquellos que por su materialidad y el impacto obstaculicen el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- El desarrollo de los proyectos institucionales debe contener la identificación de los riesgos asociados a su ejecución.
- Las medidas seleccionadas para mitigar los riesgos servirán de base para el establecimiento de las actividades de control; los cuales se

integrarán a la planificación institucional y además, serán ejecutadas y evaluadas de forma continua.

- Los riesgos residuales que resulten moderados podrán o no, ser administrados. En caso de que la decisión sea negativa, el Jerarca o Titular Subordinado deberá realizar la debida justificación.
- Los riesgos residuales ubicados en los niveles de “Importante”, “Muy importante” e “Inaceptables” deberán ser administrados, con la respectiva asignación de los recursos para garantizar un nivel mínimo de materialización.
- Se realizarán revisiones periódicas a las medidas de administración.
- La valoración es un proceso permanente, exhaustivo y participativo, donde se requiere la colaboración constante de los funcionarios involucrados con el fin de obtener resultados reales.
- Todos los funcionarios tendrán la responsabilidad de participar activamente, según se requiera, en las actividades definidas para mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI, además deberán mantener registros de trabajo que permitan documentar adecuadamente el proceso de valoración de riesgos.

2.1.2 Gestión de Riesgos

Para el manejo y tratamiento de los riesgos se han planteado distintos mecanismos y estructuras como referencias a seguir. Bessis (2011) propone un marco de gestión de riesgo distribuido en cuatro componentes, a saber, identificación, cuantificación, mitigación y monitoreo de los riesgos. Muy similar a lo planteado en la norma ISO 31000:2018, ISO (2018), que propone un proceso global que abarca identificación, análisis y evaluación de los riesgos. Y a lo propuesto por PGR (2016), quienes además de lo propuesto por ISO, agregan dos etapas más, la administración de los riesgos y la revisión de estos. Tras hacer un análisis de distintas fuentes, Ching (2021) concluye que se pueden adoptar cinco procesos esenciales para la gestión de riesgos, estos serían: establecer el contexto, evaluación de riesgos, tratamiento, monitoreo y revisión y por último comunicación y consulta. Para entender un poco mejor las similitudes y diferencias entre estas fuentes se presenta la Figura 1. Etapas de la gestión de riesgos según fuentes consultadas.

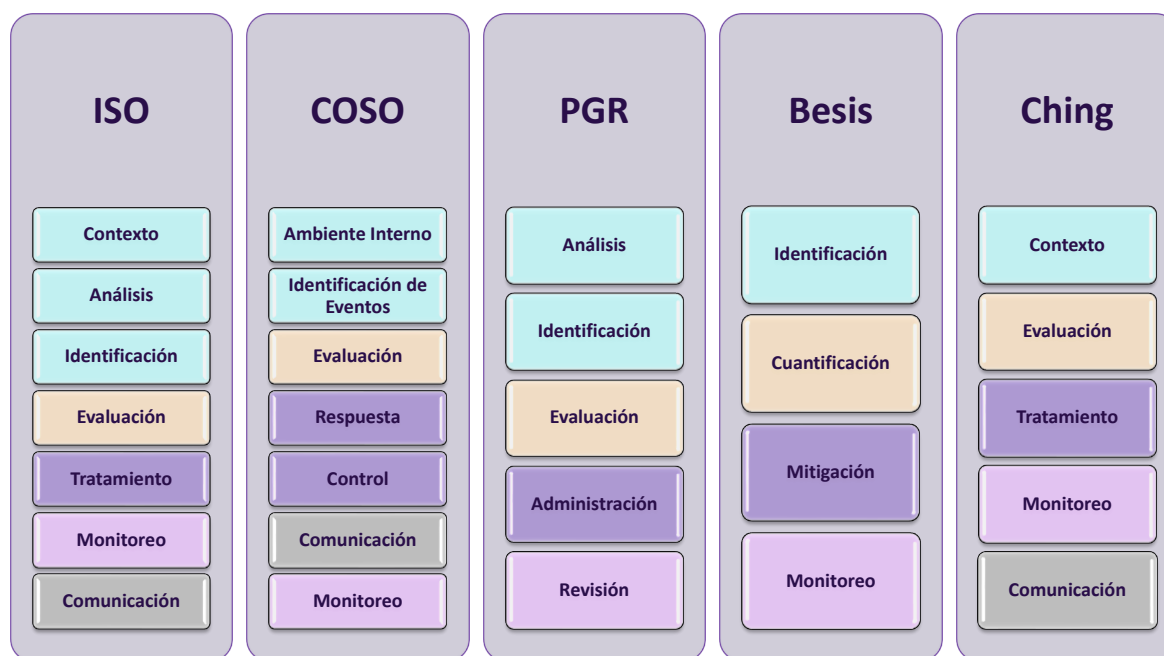


Figura 1. Etapas de la gestión de riesgos según fuentes consultadas.

Fuente: El autor(2022).

Para efectos del presente proyecto se abordará la gestión de los riesgos en cuatro etapas, la primera sobre la identificación y clasificación de los riesgos, la segunda abordará la evaluación de los riesgos, la tercera propondrá el tratamiento o la administración de los riesgos y la cuarta el monitoreo o revisión de los riesgos.



Figura 2. Etapas de la gestión de riesgos.

Fuente: El autor(2022).

2.1.2.1 Identificación y Clasificación de los Riesgos:

Para la identificación y clasificación de los riesgos se comparará lo que se encuentra en la literatura para posteriormente elegir la metodología más apta para la realidad de la empresa en la que se aplicará el desarrollo del plan de gestión de riesgos.

COSO (2017) indica que los riesgos que puedan impactar el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos de negocio necesitan ser identificados y evaluados. Los riesgos son priorizados según su severidad en el contexto del apetito al riesgo y la organización elige su respuesta al riesgo.

Como análisis previo a la clasificación de los riesgos, La norma ISO 31000:2018, ISO (2018), sugiere que aunque los criterios para riesgos se debieran establecer al principio del proceso de la evaluación de riesgos, éstos son dinámicos, y deben revisarse continuamente y de ser necesario, modificarlos, plantea además que para establecer los criterios para los riesgos, es necesario considerar los siguientes puntos: La naturaleza y los tipos de incertidumbres que pueden afectar a los resultados y objetivos, cómo se definirán y medirán las consecuencias y la probabilidad, factores relacionados con el tiempo, la coherencia en el uso de las mediciones, cómo se determinará el nivel de riesgos, cómo se tendrán en cuenta las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos y la capacidad de la organización.

Por otro lado, entre las clasificaciones de riesgos que se encuentran en la literatura tenemos la propuesta por Santomero (1997) para el sector financiero, la cual menciona los siguientes: riesgo de mercado, riesgo crediticio, riesgo de contrapartes, riesgo de liquidez, riesgo operacional y riesgo legal. De forma más general, Kaplan (1981) menciona una clasificación de riesgos que puede aplicarse en más campos de estudio: riesgo de negocio, riesgo social, riesgo económico, riesgos para la seguridad, riesgos de inversión, riesgo militar, riesgo político, etc.

Por su parte, la PGR (2016), indica que la identificación de los riesgos debe determinar al menos el origen, el tipo, las causas y las consecuencias de estos y propone la siguiente clasificación de riesgos para el sector público con sus respectivos factores de mayor relevancia:

*Tabla 1. Clasificación de Riesgos en el Sector Público.
Fuente: Procuraduría General de la República (2016)*

Tipo	Factores
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Política Cambiaria - Límite Presupuestario - Corrupción - Problemas Socioeconómicos
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento - Habilidades y experiencias - Capacitación - Motivación
Tecnología de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Relevancia - Integridad - Acceso - Disponibilidad - Infraestructura - Mantenimiento - Licenciamiento - Seguridad de la Información
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Producción - Contratos: mantenimiento, vigilancia, limpieza, Insumos, Servicios. - Transporte - Almacenamiento de Bienes - Capacidad
Información para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto y Planeamiento - Reportes de los Sistemas Informáticos - Estado de las funciones institucionales
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Reformas a la Administración Pública - Cambio en la normativa vigente
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude Gerencial - Fraude de funcionarios / terceros - Actos Ilegales - Uso no autorizado - Reputación

2.1.2.2 *Evaluación de Riesgos:*

Al indagar sobre el análisis y la evaluación de los riesgos se encuentran propuestas similares, Mustafa (2018) propone que el análisis de riesgos está basado en la probabilidad y el impacto de estos sobre la empresa. Además, propone que la gerencia debe elegir acciones apropiadas para responder a los riesgos, en función del nivel de tolerancia y apetito del negocio. Por su parte, COSO (2017) indica que los riesgos que puedan impactar el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos de negocio necesitan ser identificados y evaluados, para luego ser priorizados según su severidad en el contexto del apetito al riesgo.

La literatura presenta niveles distintos para la evaluación de los riesgos, a continuación se presentan algunos de los encontrados.

Santomero (1997) presenta una escala de diez niveles, enfocados al sector financiero, pero que de igual forma pueden servir como guía para la evaluación en otras áreas.

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Sustancialmente libre de riesgo. | 6. Riesgo que demanda atención. |
| 2. Riesgo mínimo. | 7. Debilidad potencial. |
| 3. Riesgo modesto. | 8. Debilidad definitiva, sin pérdida. |
| 4. Riesgo por debajo del promedio. | 9. Pérdida potencial. |
| 5. Riesgo promedio. | 10. Pérdida. |

Mientras que la PGR (2016) subdivide el análisis de los riesgos en tres etapas de valoración, a saber: Riesgo inherente, Efectividad de las medidas de control existentes y Riesgo Residual, sugiere una valoración cuantitativa de tres niveles, para un nivel de impacto bajo asigna 5 puntos, un nivel medio 10 y un nivel de impacto alto 15 puntos. Respecto a la probabilidad de ocurrencia la clasifica en tres niveles, escalados de 1 a 3, en el que 1 representa una probabilidad baja de ocurrencia y 3 la más alta. Para la valoración de los riesgos proponen la evaluación presentada en la Tabla 2. Evaluación de Riesgos propuesta por PGR.

Tabla 2. Evaluación de Riesgos propuesta por PGR.
Fuente: Procuraduría General de la República (2016)

Impacto		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad		15	10	5
Alto	3	45	30	15
		Inaceptable	Muy Importante	Moderado
Medio	2	30	20	10
		Muy Importante	Importante	Tolerable
Bajo	1	15	10	5
		Moderado	Tolerable	Leve

Para la efectividad de las medidas de control existentes, proponen una serie de tres preguntas de respuesta sí o no, la primera es, si dichas medidas son utilizadas, la segunda si han sido comunicadas y la tercera si funcionan. Su efectividad se mide con base a las respuestas positivas, teniendo como una efectividad alta tres respuestas positivas, media dos y en caso distinto la efectividad se considera baja.

2.1.2.3 Administración y Tratamiento de los Riesgos:

Posteriormente a que los riesgos han sido identificados y evaluados se procede a tomar las decisiones de cómo tratarlos o administrarlos, las opciones pueden ir desde no hacer nada hasta la elaboración de planes de contingencia para evitar afectaciones en caso de que un riesgo se materialice.

ISO (2018) propone un proceso iterativo de cinco etapas: la primera consiste en formular y seleccionar opciones para el tratamiento de los riesgos; luego planear e implementar el tratamiento de los riesgos; posteriormente evaluar la efectividad de dicho tratamiento; y por último decidir si los riesgos residuales son aceptables; en caso de no serlos, se sugiere efectuar algún tratamiento adicional. A continuación se proponen diversos tratamientos para los riesgos, los cuales no son excluyentes entre sí y algunas pueden no ser apropiadas para tratar ciertos riesgos. Los tratamientos sugeridos son los siguientes:

- Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que genera el riesgo mismo.
- Aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad.

- Eliminar la fuente de riesgo.
- Modificar la probabilidad.
- Modificar las consecuencias.
- Compartir el riesgo (por ejemplo: a través de contratos, compra de seguros).
- Retener el riesgo con base en una decisión informada.

El SEVRI, de la PGR (2016) plantea cuatro acciones generales que se deben realizar según la clasificación de riesgos previamente realizada, para ello se presenta la Tabla 3. Propuesta de atención al riesgo de la PGR.

*Tabla 3. Propuesta de atención al riesgo de la PGR.
Fuente: Procuraduría General de la República (2016)*

Nivel de Atención	Acción	Descripción
Bajo	Evitar	Prevenir la materialización del riesgo
Medio	Reducir	Disminuir la probabilidad y el impacto
Medio	Transferir	Traspaso de las pérdidas a otras organizaciones
Alto	Asumir	Aceptar las pérdidas ocasionadas.

En cuanto a la administración del riesgo la PGR, (2016) indica que esta consiste en llevar a cabo una valoración de los riesgos y proponer actividades al sistema de control interno institucional, a su vez significa hacer un inventario de acciones, con el fin de diseñar, mantener o mejorar los controles que atenúen el riesgo.

2.1.2.4 Revisión y Monitoreo de los riesgos:

Respecto a la supervisión de los riesgos, Mustafa (2018) indica que se rige por políticas y procedimientos que controlan las acciones. La información relacionada con los riesgos debe estar completamente ordenada de manera clara y objetiva, a lo largo de un marco de tiempo preestablecido, permitiendo a la gerencia y al personal llevar a cabo sus responsabilidades. COSO (2017) propone que, al revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar cuan bien están funcionando los componentes de la gestión del riesgo a lo largo del tiempo y a la luz de los cambios sustanciales, y así determinar que revisiones son necesarias. Además, indica que la gestión de riesgos empresarial requiere un proceso continuo de obtención y difusión de información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, la cual fluye en todos los sentidos a través de la organización.

ISO (2019) en la norma 22301 propone acciones para el abordaje de riesgos y oportunidades como la integración e implementación de la gestión de continuidad de negocios en sus procesos y evaluar la eficacia de dichas acciones. Menciona que la organización debe implementar y mantener procesos sistemáticos para el análisis del impacto empresarial, evaluando los riesgos de interrupción, así como la revisión de los riesgos en intervalos planificados y cuando se presenten cambios significativos ya sea a nivel interno de la organización o en el entorno en que se desenvuelve.

Por último, la PGR (2016), plantea cuatro elementos críticos para ser revisados, el primero serían los responsables de la ejecución de las medidas propuestas, el segundo los indicadores que referencian el avance de las medidas propuestas, luego las metas, es decir los parámetros de cumplimiento en tiempo o plazo establecido y por último los resultados obtenidos de la revisión de los avances de las medidas propuestas según sus indicadores.

Como se puede observar, es indispensable la integración de toda la empresa para la correcta ejecución del plan de gestión de riesgos y del mismo modo se debe tener claridad en el alcance de cada parte involucrada para su revisión y monitoreo.

Es importante evaluar constantemente el desempeño de la empresa en cuanto al manejo de los riesgos y su mitigación.

ISO (2018), concluye que el propósito del seguimiento y las revisiones es asegurar y mejorar la calidad y efectividad del diseño, la implementación y los resultados del proceso y que el seguimiento continuo y la revisión periódica, así como sus resultados debiera ser una parte planeada del proceso de la gestión de riesgos, con responsabilidades claramente definidas.

2.1.2.5 Beneficios esperados:

Como parte de los beneficios esperados de la aplicación de la gestión de riesgos en las empresas, COSO (2017) presenta los siguientes:

- Incremento en el rango de oportunidades.
- Identificación y gestión del riesgo a través de toda la entidad.
- Incremento de los rendimientos positivos y ventaja al reducir las sorpresas negativas.
- Reducción de la variabilidad en el desempeño.
- Mejora en el despliegue de recursos.
- Optimiza la resiliencia empresarial.

Por su parte, ISO (2018) destaca que las organizaciones debieran realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la administración de riesgos en función de los cambios internos y externos y que al hacer esto, las organizaciones pueden mejorar su valor. Por su parte la PGR (2016) plantea que la implementación del sistema de gestión de riesgos permite mantener a las organizaciones dentro de los niveles de riesgo aceptables, provocando la mejora continua, además de minimizar los riesgos y fortalecer la capacidad de cumplir los objetivos estratégicos y operativos.

2.1.3 Continuidad de Negocio

Respecto a la continuidad de negocio, ISO en su norma sobre continuidad de negocio, 22301 (2019) plantea que su propósito es la preparación para brindar y mantener los controles, y las capacidades para gestionar el total de la organización para seguir operando durante una interrupción. Además, plantea elementos clave para su implementación a nivel empresarial, los cuales incluyen: Política, personal competente con responsabilidades específicas, procesos de gestión e información documentada que soporte el control operativo y permita la evaluación de desempeño. Como resultado de su implementación se puede esperar apoyo a los objetivos estratégicos, ventaja competitiva, protección y realización de reputación y credibilidad y contribución a la resiliencia organizacional.

2.2 Marco Teórico Contextual

En esta sección se presentará el estado del arte de las aplicaciones de la teoría previa para la solución de situaciones similares al problema planteado en la presente investigación.

2.2.1 Empresas familiares y PYMES

Las empresas que han sido desarrolladas como emprendimientos familiares enfrentan retos distintos y a su vez muestran una esencia diferente a la de las grandes corporaciones, muestran en gran medida los ideales de sus fundadores y su apetito o aversión al riesgo.

Llanos-Contreras (2020) por ejemplo, destaca que la toma de riesgos es una decisión estratégica clave para las empresas que enfrentan importantes amenazas a la continuidad. Para el caso particular de las empresas familiares, las decisiones de toma de riesgos son impulsadas no solo por criterios económicos, sino también por criterios socioemocionales.

Las empresas familiares evalúan la ganancia y la pérdida de riqueza tanto en el ámbito financiero como en el no financiero.

En su estudio sobre los costos de agencias, Ang (2000), detecta una relación entre las PYMES y las empresas familiares, presentando que la mayoría de las pequeñas empresas, alrededor de un 70 %, son administradas por accionistas en lugar de por personas externas, sin embargo, el número de empresas que contratan gerentes externos tampoco es despreciable.

2.2.1.1 Empresas Familiares y no familiares

Respecto al concepto de una empresa familiar, Miller (2003) la define como aquella en la que una familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición de la junta, donde el CEO y al menos otro ejecutivo es un miembro de la familia, y donde la intención es pasar la empresa a la siguiente generación. Mientras que Quintana (2012), la define como aquella que, no siendo cotizada, más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de quien fundó la compañía, de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa, o bien en posesión de sus esposas, padres, hijos o herederos directos de los hijos. Rescata además que la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. Para establecer un marco comparativo entre las características de las empresas familiares y no familiares se tomará como referencia lo propuesto por distintos autores, entre ellos, Beech (2019) quien indica que las características y comportamientos de las empresas familiares son diferentes de los de las empresas no familiares y también existe una variación considerable entre las empresas familiares, entre los sistemas económicos, ya que explotan diferentes recursos familiares críticos para la creación de nuevas empresas y pueden incluir la sostenibilidad transgeneracional y la sucesión.

Amann (2012) rescata que las empresas familiares se recuperan mejor que las empresas no familiares y conservan esa ventaja. La razón que encuentra es que estas empresas pueden involucrar mayores inversiones y tienen la capacidad de movilizar sus recursos para recuperarse.

Por su lado, Adhikari (2016), rescata que la principal diferencia en las características de las empresas familiares y no familiares radica en los tipos de problemas que poseen, destaca también que en términos generales, las empresas familiares tienen al menos un gran accionista y otros pequeños accionistas.

Sirmon y Hitt (2003), aportan que las empresas familiares adoptan un conjunto idiosincrásico de recursos moldeados por la interacción de los negocios y los asuntos relacionados con la familia. Esta interacción podría afectar a las formas en que las empresas familiares gestionan y asignan los recursos y podría aportarles ventajas y desventajas.

Chua et al. (1999), proponen que el carácter distintivo de las empresas familiares se debe a sus patrones particulares de propiedad, gobernanza, gestión y sucesión, y que estos a su vez podrían influir en los objetivos, las estrategias y la estructura de la empresa.

2.2.1.1.1 Ventajas y desventajas:

Entre las principales ventajas que presentan las empresas familiares se pueden destacar las siguientes: Adhikari (2016) rescata que la estructura de la empresa familiar mejora el valor en comparación con las empresas no familiares y que el valor de la empresa con propiedad concentrada debería aumentar a medida que reduce el conflicto de intereses entre propietarios y gerentes.

Demsetz, (1985), plantea que la combinación de propiedad y control puede ser beneficiosa ya que los grandes accionistas pueden minimizar la expropiación gerencial. La participación accionaria no diversificada y el control de la administración los fortalecen para monitorear e influir en la empresa. Mientras que James (1999), propone que los propietarios familiares tienen perspectivas de inversión más largas, lo que conduce a una mejor productividad de la inversión.

Del mismo modo, Ang (2000), brinda evidencia de que las empresas administradas por accionistas tienen costos operativos anuales significativamente más bajos en comparación con las empresas administradas por personas externas.

Por otro lado, las principales desventajas de este tipo de empresas se enumeran a continuación:

Anderson (2015), menciona varias, entre ellas que los resultados apuntan a que las empresas familiares experimentan significativamente más acciones correctivas derivadas de la mala conducta financiera que las empresas no familiares y que los propietarios y accionistas familiares con vínculos financieros, profesionales y sociales con la empresa, representan un grupo de inversores que enfrentarían costos de oportunidad particularmente grandes por participar o estar asociados con una mala conducta financiera.

Fama (1983), sugiere que la combinación de propiedad y control brinda a los grandes accionistas la oportunidad de intercambiar ganancias por ventajas personales. Esto se dirige en la misma línea de lo aportado por Demsetz (1985), quien resalta que los accionistas concentrados con derechos de control pueden elegir el consumo no monetario y, por lo tanto, quitarles recursos a las inversiones valiosas.

Por último, Adhikari (2016), señala que muchas empresas familiares contratan a altos ejecutivos de dentro de la familia, por lo que limitan su grupo de fuerza laboral a los miembros de la familia, perdiendo así la oportunidad de contratar a personas talentosas y capaces del exterior y Morck (2000), indica que las empresas canadienses controladas por el sucesor de la familia tienen menores proporciones de mano de obra a capital, menos gasto en investigación y desarrollo y peor desempeño financiero en comparación con otras empresas similares.

Todas estas características serán de vital importancia para el marco de referencia de fortalezas y debilidades que se desarrollará como parte del análisis interno de la empresa en cuestión para el desarrollo de su plan de gestión de riesgos, así mismo serán tomados en cuenta los aspectos externos a la empresa como oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las empresas familiares.

2.2.1.2 Pequeñas y Medianas empresas

Al igual que al tratar el tema de las empresas familiares, las PYMES presentan gran diversidad de condiciones características que pueden influir de forma positiva o negativa en su gestión empresarial y gracias a esto deben prestar atención a ciertos factores a la hora de gestionar sus situaciones de riesgo.

Rehman (2019) plantea que las pequeñas y medianas empresas enfrentan distintos tipos de riesgos, los cuales pueden ser atenuados mediante prácticas efectivas del manejo de riesgos empresariales (ERM, *Enterprise Risk Management*) para obtener ventajas competitivas. Tras un análisis de diversas fuentes propone la hipótesis de que existe una relación significativa entre el ERM y el desempeño de las PYMES.

Otros autores que concuerdan con la hipótesis planteada serían Jalal-Karim (2013) quien plantea que el desarrollo de prácticas efectivas de ERM no solo reduce los costos, sino que también ayuda a las empresas a utilizar el tiempo y los recursos en beneficio de las soluciones

comerciales. Yang (2018) aporta que las prácticas de ERM son esenciales para el logro de una posición competitiva sostenible, así como para adquirir una mayor rentabilidad, especialmente en mercados emergentes. Y Florio (2017) propone que varios factores mejoran el rendimiento de la empresa, pero las prácticas de ERM son más prominentes en mercados turbulentos.

Tras estudiar el impacto del ERM, Rehman (2019) concluye que la estrategia empresarial contribuye de manera significativa y positiva al rendimiento de las PYMES. Del mismo modo, la estrategia comercial también tiene una influencia significativa en ERM, el cual media parcialmente la relación entre la estrategia empresarial y el rendimiento de las PYMES, posteriormente aconseja a los propietarios y gerentes que presten considerable atención a la estrategia comercial y las prácticas de ERM para obtener una rentabilidad superior y un rendimiento del mercado.

Como se puede observar, los autores citados concuerdan en que la gestión de riesgos presenta ventajas competitivas para las pequeñas y medianas empresas.

2.2.2 Gobernanza

La OCDE (2004), define el gobierno corporativo como el sistema de reglas, procedimientos y actividades a través del cual se dirige y opera una empresa para lograr sus objetivos estratégicos del negocio. Complemento a lo propuesto por COSO (2017), que sugiere que la gobernanza define el tono de la organización, reforzando la importancia de, y estableciendo responsabilidades de supervisión para, la gestión del riesgo empresarial.

Mustafa (2018) destaca que Las organizaciones con mejor calidad de gobernanza preservan un ambiente de igualdad, transparencia y responsabilidad dentro del lugar de trabajo y plantea que existe una relación indirecta entre los costos del capital social y la mejora de la gestión empresarial, lo que genera un aumento en el valor de las empresas.

Debido a esto recae en gran medida el impacto que pueda generar un plan de gestión de riesgos sobre la importancia y compromiso que se le dé por parte de las personas a cargo de la empresa.

2.2.3 Adaptabilidad, Innovación y Resiliencia

El gran reto de las empresas actualmente, al estar inmersas en mercados tan volátiles y hábitos de consumo cada vez menos definidos, es mantenerse en el negocio y para esto es sumamente necesario que logren adaptarse a las nuevas realidades del mercado de forma ágil y eficiente, innovando no solo en sus productos o servicios, sino también en su forma de enfrentar los retos y las situaciones las que se presentan.

Walker (2004) propone que la adaptabilidad es la capacidad de los actores de un sistema para influir en la resiliencia. Plantea que en un sistema socio-ecológico, esto equivale a la capacidad de los humanos para gestionar la resiliencia, un rasgo característico de los sistemas adaptativos complejos es la autoorganización sin intención, y aunque la dinámica de los sistemas está dominada por actores humanos individuales que exhiben intención, el sistema en su conjunto no lo hace.

Beech (2019) indica que un elemento clave de la resiliencia es la naturaleza coherente y rigurosa del pensamiento estratégico y la capacidad de toma de decisiones de una organización dentro de su equipo de liderazgo. Destaca que puede ser un desafío para cualquier equipo y particularmente para las empresas familiares, ya que existe la necesidad de separarse de la agitación táctica de la operación diaria para liberarse relativamente de los límites existentes.

2.2.3.1 *Eventos Disruptivos*

Llanos y Contreras (2020), concluyen que la importancia de la riqueza socio-emocional influye de forma positiva sobre el riesgo de propiedad y el riesgo de un desempeño peligroso, pero influye negativamente sobre el riesgo de control ante un escenario post-desastre. Además destacan la importancia de la riqueza socioemocional presente en las empresas familiares ante el riesgo de control cuando la continuidad de un negocio familiar es amenazada. Así mismo que las acciones que incrementan los riesgos para los propietarios y los riesgos de un desempeño peligroso son muy valorados en las empresas familiares ya que incrementan la probabilidad de supervivencia, reduciendo la amenaza de pérdida de riqueza socioemocional total que enfrentarían dichas empresas en estos escenarios.

Por otro lado, Anderson (2015), tras un análisis estadístico determina el comportamiento de las empresas tras la pérdida de su fundador, encuentra en su estudio que tras la muerte súbita

de su fundador y una vez que este deja de ejercer control o influencia sobre la empresa, la probabilidad de mala conducta financiera futura disminuye significativamente, lo que sugiere que la arrogancia gerencial y la toma de riesgos del fundador potencialmente explican la fracción desproporcionadamente grande de las acciones de cumplimiento que ocurren en las empresas familiares.

Estos son algunos eventos a los que se ha enfrentado la empresa en cuestión y por lo tanto de vital importancia para tener en cuenta a la hora de gestionar los riesgos y situaciones para el desarrollo del plan de gestión de riesgos, sumados a los más tradicionales como desastres naturales y crisis económicas locales o mundiales.

2.2.3.2 Resiliencia y continuidad de negocio

El concepto de resiliencia es definido como la capacidad de un sistema para absorber perturbaciones y reorganizarse mientras experimenta un cambio para seguir conservando esencialmente la misma función, estructura, identidad y retroalimentación según lo indica Walker (2004). Mientras que, Carpenter, Walker, Anderies, & Abel (2001), proponen la presencia de tres propiedades en la resiliencia, las cuales se enumeran a continuación:

- a) La cantidad de cambios que puede sufrir el sistema (e implícitamente, por lo tanto, la cantidad de fuerza extrínseca que el sistema puede sostener) y aún permanecer dentro del mismo dominio de atracción (es decir, retener los mismos controles sobre la estructura y la función)
- b) El grado en que el sistema es capaz de autoorganizarse» (frente a la falta de organización u organización forzada por factores externos)
- c) el grado en que el sistema puede desarrollar la capacidad de aprender y adaptarse.

Beech (2019), la caracteriza en diversidad de campos, indica que la resiliencia se puede aplicar a sistemas ecológicos, sistemas socio-ecológicos, comunidades e individuos que tienen una propiedad dinámica vinculada a la capacidad de respuesta de un sistema. Tales sistemas están determinados por un conjunto de capacidades y recursos dinámicos que potencian la adaptabilidad de la organización, lo que genera la posibilidad de aprender de los eventos disruptivos. Y esto puede ser fácilmente aplicado a las organizaciones y empresas en el contexto de su modelo de negocio.

En su estudio, Thomas (2021), demuestra la importancia de una multiplicidad de enfoques que vinculen el mercado y el desarrollo de productos y procesos y una evaluación tanto de las estructuras internas como de los vínculos externos que los empresarios deben construir para hacer frente a los rápidos cambios.

Coutu (2002) destaca tres características de la resiliencia: Una firme aceptación de la realidad; una profunda creencia, a menudo reforzada por valores fuertemente arraigados, de que la vida tiene sentido; y una extraña habilidad para improvisar. Propone que es posible recuperarse de imprevistos con solo una o dos de estas cualidades, pero solo se será verdaderamente resistente desarrollando las tres.

Es un pilar para la continuidad de las empresas a lo largo del tiempo ser resilientes y adaptarse a las nuevas realidades que presenta el entorno en el que se desenvuelven, la gestión de riesgos debería proveer las herramientas necesarias para evitar que los eventos disruptivos atenten contra la continuidad del negocio. Para ello se tomarán como referencia los valores que han destacado los distintos autores sobre la resiliencia en las empresas.

Como parte de los elementos críticos para la continuidad del negocio están las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores.

Thomas (2021) comparte este criterio al mencionar que la capacidad de una empresa para crear y apropiarse de valor depende críticamente de diferentes grupos de actores que producen productos o servicios complementarios y este es particularmente el caso de las PYMES que carecen de los recursos necesarios para capturar toda la cadena de valor o encuentran financieramente prohibitivo hacerlo.

Respecto a los recursos que se deben tomar en cuenta para la implementación de la continuidad de negocio a nivel empresarial, ISO (2019) se sugieren pero sin limitarse a estos únicamente los siguientes: personas, datos e información, infraestructura, equipos y

consumibles, sistemas de tecnología de la información y comunicación, transporte y logística, finanzas, socios y proveedores.

Otro elemento fundamental para la continuidad del negocio sería el norte que se fije la organización y la ejecución de sus objetivos de acuerdo con los valores que la caracterizan, en el contexto de las empresas familiares, Miller (2003) destaca que frecuentemente existe la pasión familiar por una misión central, es decir algo que puede haber existido durante generaciones. En muchas empresas, esta misión estaba estrechamente ligada a los valores familiares, la ética e incluso la religión.

Capítulo 3 Metodología de la investigación y diseño utilizado

El presente capítulo describe la metodología planteada para el desarrollo de la propuesta de solución al problema en cuestión, basado en la teoría presentada en el capítulo anterior, se propone una ruta para el abordaje de la elaboración de un plan de gestión de riesgos para la empresa Marketcont S.A.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación toma como referencia lo documentado en la teoría en cuanto a gestión de riesgos para proponer un modelo de gestión para la PYME del área de servicios, Marketcont, el cual podrá ser replicado posteriormente adaptándolo a empresas similares en el futuro.

Se considera mixta, tanto cualitativa pues se basa en la gestión y análisis de características de la empresa y el entorno, como cuantitativa pues se apoya en indicadores que evaluarán los riesgos con escalas numéricas y tomando en cuenta probabilidades de ocurrencia.

Se considera un estudio descriptivo, ya que pretende mostrar la dimensión del impacto de los riesgos que se detectan y se consideran en la investigación como aplicables a la empresa en cuestión. Además de medirlos en una escala definida para que estos sean comparables entre sí y de este modo establecer las prioridades en el plan de acción.

3.2 Definición de los elementos de estudio

Los elementos de estudio para la presente investigación se describen a continuación:

Situación actual de la empresa, tomando en cuenta aspectos como misión, visión, valores y objetivos, así mismo analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Las distintas fuentes de riesgo a la que se ve expuesta una pequeña o mediana empresa del área de servicios en el mercado costarricense.

El marco de evaluación de riesgos e impactos sobre la gestión de la empresa para los riesgos identificados.

El impacto que generaría la implementación de un modelo de gestión de riesgos sobre el desempeño de la empresa y su continuidad en el mercado.

3.3 Diseño Metodológico

La metodología planteada, propone tres etapas, la primera consiste en la ejecución de un diagnóstico de la situación de la empresa al momento de iniciar la implementación del proyecto, la segunda etapa se basa en el desarrollo de un modelo de gestión de riesgos para la empresa y la tercera etapa propone la elaboración de un proceso para la implementación y el monitoreo de los riesgos. Cada una de estas etapas está ligada a dos objetivos, en las áreas de diagnóstico, diseño y validación respetivamente.

Tabla 4. Actividades propuestas.

Objetivo	Actividades	Herramientas	Resultado Esperado
1	Documentación de situación actual de la empresa, revisión de Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, jerarquía, etc.	Entrevistas con miembros de la junta directiva de la empresa y revisión de documentación disponible.	Informe de Situación actual de la empresa.
	Evaluación de situación actual.	Planeación estratégica como referencia para la estructura empresarial. Matrices FODA, EFI, EFE.	Comparativo de situación actual y mejoras propuestas.
	Presentación de mejoras propuestas.	Juntas empresariales para la presentación de resultados.	Propuesta definitiva de Visión, Misión, Valores, Objetivos y demás elementos según la situación real de la empresa.
2	Identificación y Clasificación de los Riesgos.	Normativas sobre gestión de riesgos, referencias teóricas y juntas empresariales. Análisis PESTEL.	Tabla de Riesgos potenciales para la empresa.
3	Análisis y Evaluación de Riesgos.	Matrices de evaluación, estadística, ponderación de resultados.	Matriz de evaluación de riesgos identificados.
4	Administración y Tratamiento de los Riesgos.	Normativas sobre la gestión de riesgos.	Tabla de tratamientos para los riesgos identificados.
	Diseño del modelo de gestión de riesgos.	Investigación y recopilación de datos.	Plantilla del modelo de gestión de riesgos.
5	Presentación de modelo propuesto para su revisión, ajuste y aprobación.	Juntas empresariales para la presentación de resultados.	Plantilla del modelo preliminar de gestión de riesgos para la empresa.
6	Revisión y Monitoreo de los riesgos.	Mejora continua, matrices de evaluación.	Plan de evaluación de resultados y monitoreo periódico.
	Definir proceso para la evaluación y seguimiento de los riesgos identificados	Administración por procesos.	Plan de acción para el tratamiento de los riesgos. Informe de resultados.

El primer objetivo pretende definir un punto de partida coherente entre los valores y objetivos de la empresa y su giro de negocio actual para que el desarrollo del proyecto esté en sintonía

con la empresa y su realidad y no requiera posteriores ajustes si se implementan cambios en dichas definiciones.

El segundo objetivo propone realizar una revisión de los riesgos documentados en la teoría y los riesgos identificados por los colaboradores de la empresa para su posterior clasificación mediante un análisis de factores políticos, económicos y financieros, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales o reglamentarios, de forma cruzada con las partes interesadas.

El tercer objetivo se centra en la evaluación de los riesgos mediante el desarrollo de matrices de evaluación, las cuales serán ponderadas de acuerdo con el criterio de la empresa.

Para el desarrollo del cuarto objetivo se propondrán los tratamientos a ejecutar en caso de que los riesgos lleguen a materializarse, creando una tabla de tratamientos para los distintos riesgos a los que se expone la empresa. Como resultado se espera generar una plantilla con el modelo de gestión de riesgos y continuidad del negocio.

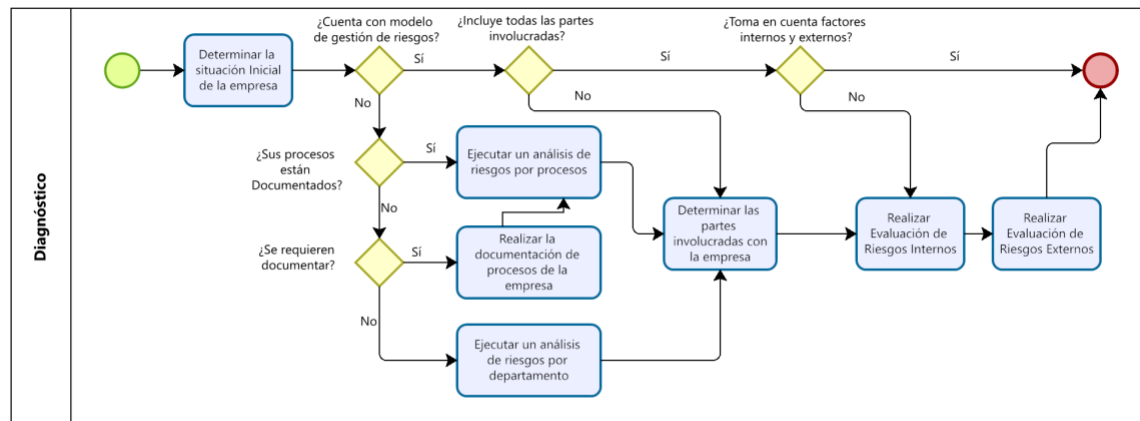
El quinto objetivo se basa en la presentación del modelo a la junta directiva de la empresa para su revisión e implementación de los ajustes necesarios propuestos por los miembros de esta.

Por último, se plantea la elaboración de un proceso para evaluar el desempeño del modelo, el cual deberá indicar la frecuencia para revisión y definir los pasos a seguir para ejecutar un seguimiento de los riesgos más críticos identificados de forma periódica.

Capítulo 4 Desarrollo y Resultados

4.1 Diagnóstico

Antes de iniciar con el desarrollo de un modelo de gestión de riesgos, es necesario plantear algunas interrogantes para determinar el camino a seguir, para ello se plantea ejecutar el siguiente proceso.



Powered by
 Modeler

Figura 3. Diagrama de proceso de diagnóstico para la empresa. Fuente: El Autor (2024)

En el caso de la empresa en la que se realiza la implementación del modelo, como se mencionó previamente, no se han documentado los procesos, por lo que el camino a seguir resulta en un análisis por departamentos.

4.1.1 Situación de la Empresa

La primera etapa desarrollada consiste en la ejecución de un diagnóstico de la empresa, tomando en cuenta factores como su misión, visión y objetivos. Además, se plantea el desarrollo de un análisis de factores internos y externos mediante un análisis FODA, para la elaboración del diagnóstico se ejecutaron sesiones de trabajo entre las gerencias general y comercial de la empresa y se contó en algunas de estas sesiones con la participación de miembros de la junta directiva.

4.1.1.1 Misión, Visión y Objetivos estratégicos:

En cuanto a la Misión y la Visión de la empresa, se identificó que fueron fijadas varios años atrás, al fundarse la empresa en mil novecientos noventa y nueve y ya no estaban alineados con el giro de negocio de la empresa y los servicios principales que esta presta. Debido a esto, se determinó que debían ser valorados y ajustados de acuerdo con la realidad actual de la empresa, los objetivos estratégicos empresariales no fueron fijados en un inicio por lo que se presentaron objetivos a la junta directiva para su aprobación, teniendo como resultado los elementos presentados en la Tabla 5. Misión, Visión y Objetivos estratégicos.

Para la elaboración de las versiones aprobadas por la junta directiva se desarrolló una sesión de trabajo entre las gerencias general y comercial, tomando como referencia los servicios prestados por la empresa y las capacidades de sus colaboradores, así como el giro de negocio vigente y la visión de la gerencia general, representada por la propietaria de la empresa.

Tabla 5. Misión, Visión y Objetivos estratégicos.
Fuente: El Autor (2022)

	Misión	Visión	Objetivos
Versión original	Desarrollar las marcas de fabricantes de consumo masivo, mediante asesoría, soporte y control de mercadeo ventas.	Ser líderes en la región centroamericana en servicios <i>outsourcing</i> de mercadeo y supervisión de ventas, mejorando la calidad de distribución y el control de mercadeo de las marcas.	No definidos.
	Misión	Visión	Objetivos
Versión aprobada	Proveer a las empresas en desarrollo supervisión, información y herramientas electrónicas para mejorar su calidad de servicio y participación en el mercado mediante el uso de tecnologías de punta y asesoría.	Ser reconocidos por nuestros socios comerciales como un aliado indispensable para el desarrollo y la mejora del desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a nuestros clientes información precisa, manteniendo un nivel de inconformidades inferior al 4% anual en los reportes generados. • Mantener el nivel de puntualidad en la entrega de información a los clientes en al menos 98% anual. • Incrementar el alcance de servicio, con al menos un crecimiento del 10% en la cartera de clientes. • Monitorear la satisfacción de los clientes activos en al menos dos ocasiones por año para evitar retiros anticipados o suspensión de servicios.

4.1.1.2 Jerarquía de la Empresa

La empresa está organizada en tres departamentos, a saber, Gerencia Comercial, Departamento Administrativo y Departamento de Comunicación. Esta estructura se presenta en la Figura 4. Jerarquía organizacional de Marketcont S.A.



Figura 4. Jerarquía organizacional de Marketcont S.A.
Fuente: El Autor (2022)

4.1.1.3 Factores Internos

Como parte del diagnóstico, se realizó un análisis de factores internos durante una sesión de trabajo entre la gerencia general y la gerencia comercial de la empresa, determinando así las fortalezas y debilidades de esta. Para el análisis de estos factores, se les asigna una evaluación en escala definida con 4 posibles valores, para los cuales se considera un desempeño pobre o deficiente respecto a la fortaleza o debilidad como una calificación de 1 punto, un desempeño regular obtendría una calificación de 2 puntos, un desempeño bueno 3 y un desempeño óptimo recibiría una calificación de 4 puntos

4.1.1.3.1 Fortalezas

Como Fortalezas, se determinan 6 factores relevantes, los cuales se enumeran en la Tabla 6. Fortalezas., y son evaluados según la escala mencionada previamente y un peso relacionado a la relevancia de dicho factor para el alcance de los objetivos de la empresa. El peso total de los factores internos suma 100 puntos porcentuales. Por su parte la columna de Peso Ponderado (PP) es calculada como el producto entre el peso y la calificación otorgada.

Tabla 6. Fortalezas.
Fuente: El Autor (2022)

Fortalezas		Peso	Calif	PP
F.1	Amplia Experiencia del personal en áreas como consumo masivo, industria farmacéutica, automotriz y de optimización.	11	2	22
F.2	Más de veinte años de trayectoria y servicio continuo.	7	1	7
F.3	Alianzas estratégicas con socios comerciales en áreas de tecnologías de la información.	9	2	18
F.4	Conexiones internacionales en toda la región centroamericana.	14	2	28
F.5	Alcance de supervisión de puntos de venta en todo el territorio nacional.	14	3	42
F.6	Datos exclusivos sobre puntos de venta en canal moderno y tradicional.	9	3	27

De la tabla de fortalezas, se pueden notar factores relevantes no explotados de forma óptima, lo cual deja un amplio margen de mejora para la gestión de fortalezas por parte del equipo director.

4.1.1.3.2 Debilidades

Para la evaluación del desempeño, en cuanto a la gestión de las debilidades, se aplica la misma escala de 1 a 4 para cuantificar qué tan bien se están atendiendo las debilidades que se detectaron en la empresa.

Tabla 7. Debilidades
Fuente: El Autor (2022)

Debilidades		Peso	Calif	PP
D.1	Recurso humano con sobrecargo de funciones.	11	2	22
D.2	Ausencia de documentación sobre procesos.	7	1	7
D.3	Carencia de un departamento de ventas.	9	1	9
D.4	Falta de documentación detallada sobre historial de clientes y servicios.	9	1	9

En cuanto a la gestión de las debilidades se puede detectar una escasa gestión para la atención de estos factores, lo cual potencia la materialización de los riesgos y son temas de gran relevancia a la hora de tratarlos y gestionarlos.

Como parte de la evaluación de factores internos se realiza la ponderación de los pesos y la calificación otorgada, generando de este modo una evaluación global para la gestión de los factores internos. Dicho valor resulta como la suma de los pesos ponderados entre la base, es decir 100 puntos, al tratarse de un rango entre 1 y 4 puntos se interpreta un resultado óptimo como 4 puntos y deficiente cuanto más cercano a uno sea.

La calificación obtenida para la empresa en cuestión es 1,91 de 4 puntos posibles, lo cual se considera un desempeño entre regular y deficiente generando la necesidad de desarrollar una estrategia para la gestión de los riesgos asociados a estas variables.

4.1.1.4 Factores Externos

Seguidamente se realiza un análisis de los factores ajenos al control de la empresa, determinando así las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Se aplica el mismo concepto de ponderación de peso para los factores externos y luego son evaluados en escala de 1 a 4, siendo una atención deficiente o nula de la oportunidad o amenaza calificada con el punta mínimo de 1, 2 puntos se otorgarían a un nivel de atención regular, 3 para una atención buena de elemento en cuestión y 4 un aprovechamiento óptimo de la oportunidad o una atención integral a la amenaza detectada. El peso ponderado (PP) resulta del producto entre ambas variables.

4.1.1.4.1 Oportunidades

Se determinaron cinco oportunidades relevantes para el mercado de servicios tercerizados en que se desenvuelve la empresa.

Tabla 8. Oportunidades.
Fuente: El Autor (2022)

	Oportunidad	Peso	Calif	PP
O.1	Ofrecer servicios de asesorías en nuevas áreas.	12	2	24
O.2	Brindar servicios a empresas fuera de Costa Rica.	14	1	14
O.3	Establecer alianzas comerciales con empresas que brindan servicios complementarios.	7	2	14
O.4	Ofrecer nuevos servicios a clientes actuales.	9	3	27
O.5	Auge en la necesidad del análisis de datos por parte de las empresas.	14	3	42

De esta tabla se puede observar que la gestión de oportunidades se enfoca principalmente en dos áreas, lo que deja espacio para la atención de las demás oportunidades que ofrece el mercado.

4.1.1.4.2 Amenazas

Como factores que amenazan la operación óptima de la empresa se detectaron 5, de igual forma evaluados en escala 1 a 4, aplicando el mismo criterio que en los casos previos.

*Tabla 9. Amenazas.
Fuente: El Autor (2022)*

Amenaza	Peso	Calif	PP
A.1 Automatización de servicios que desplacen funciones de los colaboradores.	14	3	42
A.2 Competencia de otras agencias.	9	2	18
A.3 Variaciones en divisas internacionales y costos operativos para nuestros clientes.	7	3	21
A.4 Partida de colaboradores con su experiencia adquirida dentro de la organización.	7	1	7
A.5 Sustracción de talento humano.	7	1	7

Los factores externos se evalúan, de acuerdo con la ponderación y a la evaluación de la empresa en cuanto a la atención a dichas situaciones, resultando como calificación global para los factores externos 2,16 puntos de 4 posibles. En este caso el desempeño es considerado regular, por lo que existe una amplia oportunidad de mejora y los factores externos requieren atención a la hora de desarrollar el modelo de gestión de riesgos.

4.1.1.5 Resumen de análisis FODA

A modo de resumen del análisis realizado mediante las matrices de factores internos y externos, se puede observar que la empresa presenta potencial para el desarrollo, no obstante, requiere prestar atención tanto a factores internos como externos y trabajar en una estrategia de atención y seguimiento de oportunidades y amenazas.

La principal fortaleza que tiene la capacidad de explotar y no se ha potenciado suficiente es su amplia trayectoria y la variedad de clientes a los que ha brindado servicio a través de sus años de operación. En cuanto a las debilidades, se presentan oportunidades de mejora en todas las enumeradas y se debe enfocar principalmente en la documentación de procesos y aprovechamiento de la base de datos de clientes inactivos.

Para los factores externos, la oportunidad de crecer en los países en que tiene presencia suma relevancia, mientras que la amenaza de mayor atención requerida es la partida de colaboradores tanto por decisión propia como por la presentación de ofertas por parte de otros empleadores, es decir la retención del talento es un factor clave para su éxito.

4.1.1.6 Análisis de Partes Involucradas:

Como parte del análisis se determina los principales grupos de interés o partes involucradas en la gestión del negocio en que se desenvuelve la empresa. Para el análisis de partes involucradas se determinan dos variables para cada una, la primera es la influencia que tienen sobre el giro del negocio y la afectación que podrían ocasionar con las decisiones que tomen respecto a la empresa. La segunda variable es el interés, este indica que nivel de interés puede mostrar la parte involucrada sobre el desempeño de la empresa.

Tabla 10. Partes Involucradas.
Fuente: El Autor (2023)

ID	NOMBRE DEL GRUPO DE INTERÉS	Influencia	Interés
1	Proveedor de Suministros de Oficina y Limpieza	2	1
2	Proveedores de Servicios	10	9
3	Entidades Financieras	8	3
4	Plataformas de RRSS	3	3
5	Clientes Externos	10	10
6	Seguidores	3	2
7	Entidades Gubernamentales	2	2

Con las variables determinadas se procede a elaborar una matriz de análisis de cuatro cuadrantes para establecer la forma más adecuada de dar seguimiento a las partes

involucradas. De acuerdo con su ubicación en el plano se establecen como Claves, Mantener Satisfechos, Mantener Informados o sólo monitorear.

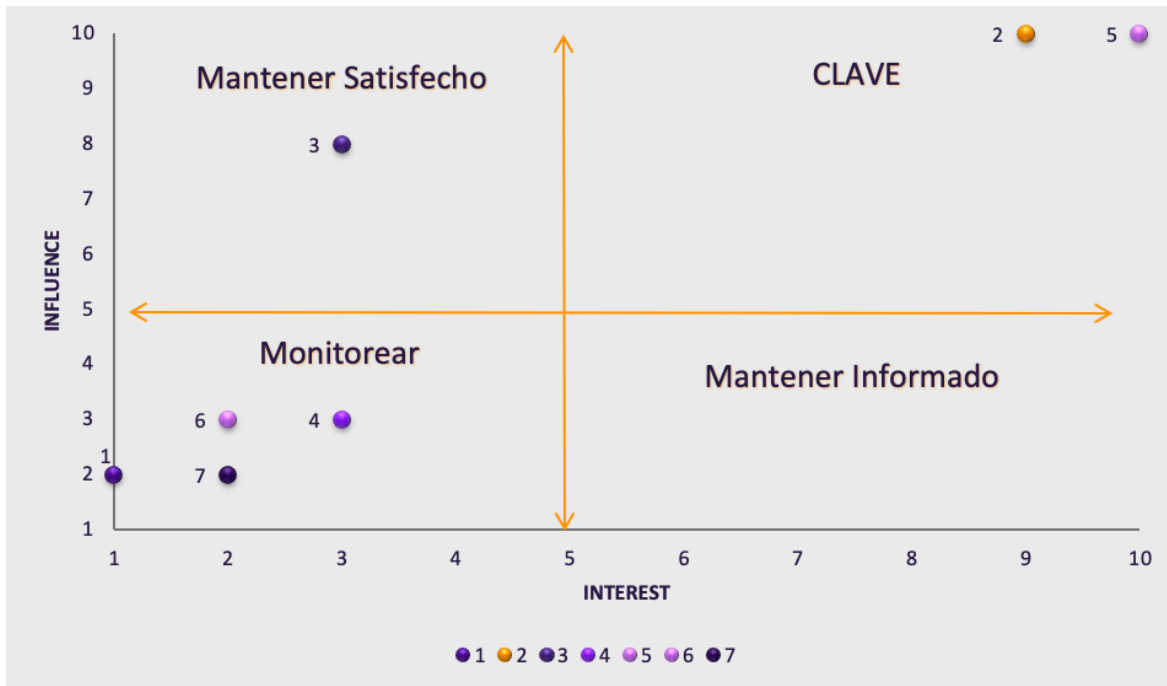


Figura 5. Matriz de Partes Involucradas.
Fuente: El Autor (2023)

La descripción del tratamiento de las partes involucradas, según su ubicación se describe a continuación:

Mantener satisfecho: Comunicación regular. Áreas de interés conocidas y acordada.

Clave: Grupo principal de enfoque. Principales involucrados en la toma de decisiones. Debe haber comunicación constante y regular. Sus intereses y requerimientos deben estar claramente definidos.

Mantener informado: Mantener informados e involucrados en áreas de bajo riesgo

Monitorear: Mantener informados mediante comunicados generales

4.1.1.7 Apetito al riesgo

Al tratarse de una empresa familiar en un proceso de recuperación tras sufrir el impacto de eventos que pusieron en riesgo su operación y redujeron significativamente su alcance, la gerencia general presenta una apertura mínima a la toma de oportunidades que representen

riesgos económicos o de desempeño ante sus clientes, debido a esta aversión al riesgo no se ahondará mucho en la gestión de oportunidades, el enfoque principal será de prevención de riesgos negativos.

4.1.2 Identificación y Clasificación de los Riesgos

Dado que la empresa no cuenta con una estructuración por procesos y dicha implementación queda por fuera del alcance del presente proyecto, se estableció como parámetro de clasificación la segmentación jerárquica de la empresa, definiendo así los riesgos por departamento. Para esto se procedió a la elaboración de un análisis de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes, conocido como *SIPOC* por sus siglas en inglés, para la evaluación de los factores externos en cada área identificada en los tres departamentos, sin ahondar de forma muy detallada en los procesos no documentados.

4.1.2.1 Fuentes de Riesgo

Tomando como base el análisis de partes involucradas en las distintas actividades que ejecuta la empresa, se determinaron los riesgos asociados a estas en cada una de las áreas de influencia previamente mencionadas. Se realizan dos análisis separados, uno para factores internos y otro para factores externos, dado que sus partes involucradas y factores asociados son distintos.

4.1.2.2 Riesgos Externos Identificados

Los riesgos externos se determinan mediante un análisis PESTEL, el cual toma en cuenta las siguientes áreas de influencia: política, económica, social y cultural, tecnológica, entorno ambiental y legal.

Para cada departamento de la empresa se presentan los riesgos externos identificados por parte interesada con las que interactúa el departamento.

En la Tabla 11. Riesgos externos detectados para el Departamento Comercial. Fuente: El Autor (2022) se presentan los riesgos detectados para el departamento comercial por cada parte interesada, en cada uno de los factores que toma en cuenta el análisis PESTEL.

Tabla 11. Riesgos externos detectados para el Departamento Comercial.

Fuente: El Autor (2022)

Factores	Proveedor de Plataforma	Cliente	Proveedor de servicios
Políticos			Cambio en políticas relativas a la prestación de servicios. Monopolio / Competencia.
Económicos	Incremento desmedido en costo del servicio. Incapacidad de pago.	Incumplimiento de pago. Atrasos en el pago del servicio. Afectación por tipo de cambio.	Incremento en el costo del servicio. Cargos por mora. Incapacidad de pago.
Sociales / Culturales		La realidad social del país impide la contratación del servicio por desplazamiento en las prioridades del cliente. Cultura del regateo podría influir en los márgenes de utilidad si no se contemplan descuentos entre los costos.	Alta demanda de recursos como agua o sobreutilización de redes ante eventos de alto impacto.
Tecnológicos	Caída de la plataforma. Suspensión por mantenimiento. Obsolescencia de equipos.	Problemas con acceso a información. Vencimiento de Licencias. Problemas con plataformas de pago o facturación.	Suspensión en servicio eléctrico. Suspensión en servicios de internet. Suspensión de servicio celular.
Ecológicos / Ambientales			Contaminación asociada a la instalación de equipos. Requerimiento de fuentes contaminantes para la generación de energía por exceso de demanda. Contaminación en el agua por agentes externos.
Legales	Demandas por perjuicios ocasionados por la no disponibilidad del servicio o la información procesada a través de la plataforma.	Demandas por perjuicios. Filtración de Información sensible del cliente. Daño a la imagen y reputación del cliente.	Demandas por incumplimiento de servicio. Perjuicios ocasionados por la no prestación del servicio.

Para el departamento administrativo se presentan los riesgos externos detectados a continuación.

Tabla 12. Riesgos externos detectados para el Departamento Administrativo. Fuente: El Autor (2022)

Factores	Proveedor de Suministros de Oficina	Proveedor de Suministros Limpieza	Proveedores de Servicios	Entidades Financieras
Políticos	Incumplimiento en requerimientos de los productos.		Cambio en políticas relativas a la prestación de servicios. Monopolio / Competencia.	Políticas cambiarias. Variación en Tasas de interés. Restricciones impuestas por gobierno o entes gubernamentales.
Económicos	Incremento desmedido en costo. Incapacidad de pago.	Incremento desmedido en costo. Incapacidad de pago.	Incremento en el costo del servicio. Cargos por mora. Incapacidad de pago.	Pagos de intereses moratorios excesivos. Variación en tasas de interés. Incapacidad de pago por parte de la EF.
Sociales / Culturales		Alta Demanda de productos que incrementa su costo o limite su disponibilidad	Alta demanda de recursos como agua o sobreutilización de redes ante eventos de alto impacto.	
Tecnológicos			Suspensión en servicio eléctrico. Suspensión en servicios de internet. Suspensión de servicio celular.	Caída de las plataformas de servicio que impidan la realización de pagos o transferencias a tiempo. Suspensión de servicios en línea temporales por mantenimiento.
Ecológicos / Ambientales	Contaminación asociada a los insumos después de su uso o fecha de caducidad. Contaminación por transporte.	Contaminación asociada a la producción y a los residuos generados tras el consumo.	Contaminación asociada a la instalación de equipos. Requerimiento de fuentes contaminantes para la generación de energía por exceso de demanda. Contaminación en el agua por agentes externos.	
Legales		Demandas por afectación a la salud de los usuarios.	Demandas por incumplimiento de servicio. Perjuicios ocasionados por la no prestación del servicio.	Riesgo de demandas o embargos por incumplimiento en pagos de deudas adquiridas con EF.

Por último, se presentan los riesgos externos detectados para el departamento de comunicación.

Tabla 13. Riesgos externos detectados para el Departamento de Comunicación.
Fuente: El Autor (2022)

Factores	Plataformas de RRSS	Cientes Externos	Seguidores
Políticos	Limitaciones en alcance. Restricción de uso. Términos y condiciones de uso, manejo de información de terceros.		
Económicos	Incremento en pautas comerciales. Cargos por uso de servicios complementarios	Incumplimiento de pago. Atrasos en el pago del servicio. Afectación por tipo de cambio.	
Sociales / Culturales		La realidad social del país impide la contratación del servicio por desplazamiento en las prioridades del cliente. Dificultad de comunicación con clientes de otros países. Diferencia de costumbres y niveles de compromiso.	Problemáticas sociales que influyen en las preferencias y capacidad del consumidor. Problemas de interpretación por uso de lenguaje muy localizado. Falta de conocimiento de contexto histórico o geográfico.
Tecnológicos	Caída de la plataforma. Suspensión por mantenimiento. Desplazamiento por nuevas tendencias.		Incapacidad de acceso a plataformas. Rezago tecnológico. Exclusión de rangos de población.
Ecológicos / Ambientales			Generación de residuos por consumo. Falta de compromiso ambiental por falta de motivación en esta área.
Legales	Demandas por uso no adecuado de la información. Manejo de información sensible de los usuarios o seguidores.	Demandas por incumplimiento de servicio. Perjuicios ocasionados por la no prestación del servicio.	Demandas por perjuicios. Filtración de Información.

4.1.2.3 Riesgos internos detectados

Para el análisis de los riesgos internos, se toman en cuenta los factores influyentes en las siguientes áreas: directiva, competitiva, financiera, de talento humano y tecnológica, este análisis se ejecuta para cada departamento de la empresa.

Tabla 14. Riesgos internos detectados para el Departamento Comercial.

Fuente: El Autor (2022)

Área	Gerente Comercial	Coordinador	Depto.. Administ.	Vendedores	Supervisores
Directiva	Desacuerdos entre las gerencias.	Desacato de instrucciones y desacuerdos entre niveles jerárquicos.	Incumplimiento de acciones correctivas ante faltas a los reglamentos.	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	
Competitiva	Mala gestión en la calidad del servicio que impacte la satisfacción de los clientes. Mala gestión en la elaboración de cotizaciones y estimación de costos operativos.	Mala gestión en la coordinación de actividades y manejo de recursos que impacte en el costo de los proyectos.	Generación de residuos excesivos. Vencimiento de insumos contaminantes.	Mala gestión de ventas que limite la captación de clientes y nuevos servicios. No contestación a llamadas o comunicados.	Mala gestión en la supervisión que impacte el desempeño de la fuerza laboral.
Financiera	Incapacidad de pago por servicios. Mala ejecución de cotizaciones. Elaboración de presupuesto deficiente.	Incapacidad de pago por servicios. Subutilización de recursos.	Costos financieros adicionales. Afectación por tipo de cambio. Subutilización de recursos. Gastos excesivos.	Incapacidad de pago por servicios.	
Talento Humano	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas. Fuga de talentos. Pérdida del recurso humano.		Mala gestión del recurso humano.	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas. Falta de compromiso de parte de los clientes potenciales. Rotación de personal.	
Tecnológica	Rezago tecnológico. Obsolescencia de equipos.		Fallas en sistema de facturación. Fallas en sistemas de comunicación.	Rezago tecnológico. Obsolescencia de equipos. Falta de acceso a nuevos medios de contacto y comunicación.	Rezago tecnológico. Obsolescencia de equipos. Desaprovechamiento de recursos disponibles como plataformas GPS y de monitoreo de personal.

Para el departamento administrativo se detectaron los riesgos potenciales descritos en la Tabla 15. Riesgos internos detectados para el Departamento Administrativo.

*Tabla 15. Riesgos internos detectados para el Departamento Administrativo.
Fuente: El Autor (2022)*

Área	Departamento de Contabilidad	Departamento Administrativo
Directiva	Falta de Transparencia en estado de la empresa. Falta de comunicación de estados de resultados. Desacato de instrucciones.	Ausencia de lineamientos para la conducta de los colaboradores. Falta de supervisión en el cumplimiento de funciones y/o tareas.
Competitiva	Mala gestión en el cobro y pago a tiempo de facturas.	Mala administración de recursos, vencimiento de insumos, compras excesivas.
Financiera	Pagos de intereses moratorios excesivos. Variación en tasas de interés. Incapacidad de pago por parte de la EF por cierre de la misma.	Mala gestión de presupuesto, ya sea por falta de recursos o por no ejecución de presupuesto disponible.
Talento Humano	Incompetencia por parte del personal. Falta de Compromiso.	Mala gestión del recurso humano.
Tecnológica	Caída de las plataformas que impidan la realización de pagos o transferencias a tiempo.	Problemas con plataformas de comunicación. Problemas con sistemas operativos o servicio de correo.

Por último, para el departamento de comunicación se ejecuta el mismo procedimiento, resultando la detección de los riesgos presentados en la Tabla 16. Riesgos internos detectados para el Departamento de Comunicación.

Tabla 16. Riesgos internos detectados para el Departamento de Comunicación.

Fuente: El Autor (2022)

Área	Departamento Administrativo	Diseñador	Community Manager	Demás departamentos
Directiva	Ausencia de lineamientos para la conducta de los colaboradores. Falta de supervisión en el cumplimiento de funciones y/o tareas.	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Desacuerdos entre los niveles jerárquicos.
Competitiva	Mala administración de recursos, Gastos excesivos.	Costo elevado de servicio que impacte el costo para el cliente final	Costo elevado de servicio que impacte el costo para el cliente final	
Financiera	Mala gestión de presupuesto, ya sea por falta de recursos o por no ejecución de presupuesto disponible.	Incremento en el costo del servicio. Cargos por mora. Incapacidad de pago. Indemnización a clientes por incumplimiento del diseñador.	Incremento en el costo del servicio. Cargos por mora. Incapacidad de pago. Indemnización a clientes por incumplimiento de contrato.	Impacto económico por cambios en otras áreas de la empresa que comparten recursos.
Talento Humano	Mala gestión del recurso humano.	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas. Encubrimiento de subalternos por amistad o interés. Problema para expresar o entender de forma clara y precisa las instrucciones o ideas del cliente interno o externo.	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas. Encubrimiento de subalternos por amistad o interés. Problemas de comunicación con las demás partes interesadas. Brecha generacional y rezago tecnológico de la población.	
Tecnológica	Problemas con plataformas de comunicación. Problemas con sistemas operativos o servicio de correo.	Incremento en costos de licencias y software. Caída de plataformas digitales. Rezago tecnológico.	Caída de plataformas de comunicación. Obsolescencia de equipos. Rezago tecnológico.	Problemas de comunicación. Disponibilidad de Recursos compartidos.

4.2 Diseño

4.2.1 Modelo de Gestión de Riesgos

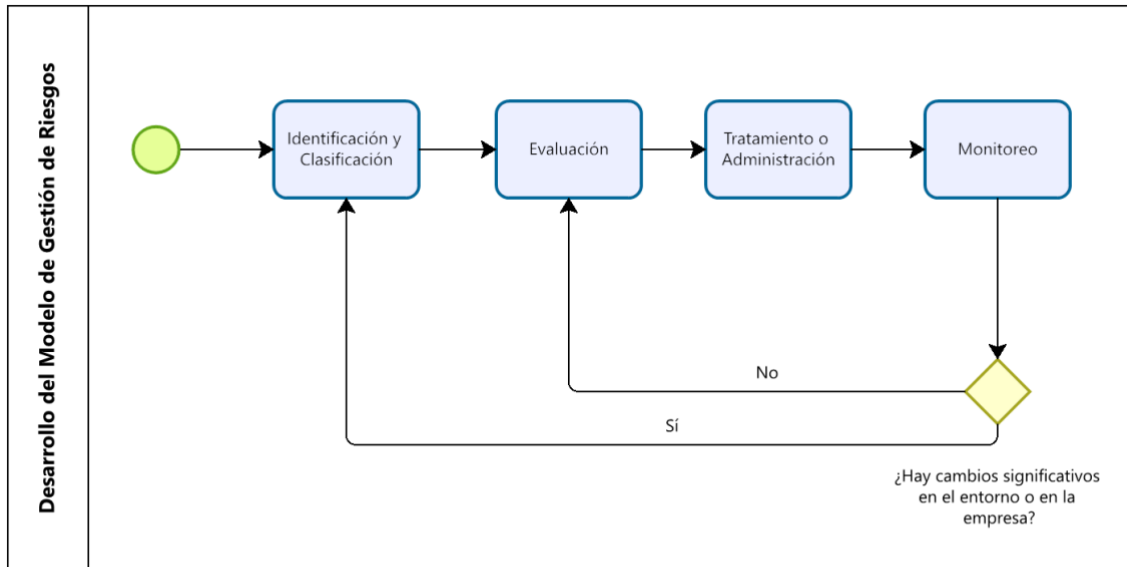
Para esta etapa del desarrollo se propone la consolidación del modelo de gestión de riesgos, basado en diversos elementos de las fuentes consultadas, se establece un modelo de gestión de cuatro etapas, como se mencionó en la sección 2.1.2 Gestión de Riesgos.



*Figura 6. Modelo de Gestión de Riesgos
Fuente: El Autor (2022)*

La primera etapa sobre la identificación y clasificación de los riesgos fue desarrollada como parte de la sección anterior, la segunda abordará la evaluación de los riesgos, la tercera propondrá el tratamiento o la administración de los riesgos y la cuarta el monitoreo o revisión de los riesgos.

A nivel de proceso, el mismo inicia con la identificación de los riesgos potenciales, sin embargo, el proceso no tiene un fin como tal ya que es un ciclo que se debe ejecutar de forma recurrente y evolucionar conforme evoluciona el entorno o se manifiestan cambios en la realidad de la empresa.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 7. Diagrama del proceso de desarrollo del modelo de gestión de riesgos.
Fuente: El Autor (2024)

Al detectar cambios relevantes en el entorno o en la empresa, es importante detectar los nuevos riesgos que se podrían enfrentar y clasificarlos junto con los demás. Caso contrario, sigue siendo relevante realizar evaluaciones periódicas de los riesgos conocidos.

4.2.1.1 Análisis y Evaluación de Riesgos

Para determinar el impacto y la probabilidad de los riesgos detectados se estableció, en conjunto con la junta directiva de la empresa y para facilitar su interpretación, una escala de 1 a 5 en ambos casos, generando así una matriz de evaluación de riesgos de 5x5, según se describe a continuación.

4.2.1.1.1 Impacto

El impacto se clasifica en cinco niveles, entre muy bajo y muy alto, tomando en cuenta la afectación de cada uno y el impacto sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Tabla 17. Clasificación del Impacto.
Fuente: El Autor (2022)

Impacto	Descripción	Valor
Muy Alto	Existe una afectación importante en la ejecución del servicio, impide el cumplimiento de los objetivos empresariales.	5
Alto	Existe una afectación importante en la ejecución del servicio o tarea, perjudica el cumplimiento objetivos empresariales.	4
Medio	Existe una afectación importante en el servicio o tarea, perjudica el cumplimiento de los objetivos.	3
Bajo	Existe una afectación poco significativa, puede afectar parcialmente el cumplimiento de los objetivos.	2
Muy Bajo	Existe una afectación mínima, no perjudica el cumplimiento de los objetivos.	1

4.2.1.1.2 Probabilidad

La probabilidad de ocurrencia está ligada a la materialización de situaciones similares registradas en los antecedentes de la empresa.

Tabla 18. Clasificación de la probabilidad de ocurrencia.
Fuente: El Autor (2022)

Probabilidad	Justificación	Valor
Muy Probable	Existen antecedentes que un caso similar se presentó en la organización al menos una vez en los últimos 3 mes.	5
Probable	Existen antecedentes que un caso similar se presentó en la organización al menos una vez en el último año.	4
Neutral	Existen antecedentes que un caso similar se presentó en la organización al menos una vez en los últimos 3 años.	3
Improbable	No existen antecedentes que un caso similar se haya presentado en la organización durante los últimos 3 años.	2
Muy Improbable	No se tienen antecedentes de que un caso similar se haya presentado en la organización.	1

4.2.1.2 Evaluación de los Riesgos

Para la evaluación de los riesgos se determina el producto de la probabilidad y el impacto, obteniendo así una escala que oscila entre 1, un riesgo prácticamente nulo, hasta 25 puntos para un riesgo de gran relevancia por su alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia.

Tabla 19. Mapa de Calor para la Evaluación de Riesgos.
Fuente: El Autor (2022)

		Impacto				
		5	4	3	2	1
Probabilidad	5	25	20	15	10	5
	4	20	16	12	8	4
	3	15	12	9	6	3
	2	10	8	6	4	2
	1	5	4	3	2	1

Alto	Medio	Bajo
------	-------	------

4.2.1.3 Administración y Tratamiento de los Riesgos

Una vez identificados los riesgos, tanto internos como externos, se procede a consolidarlos en una única matriz y a evaluar su impacto y probabilidad de ocurrencia, para de este modo determinar los más relevantes y que requieren atención inmediata. Ver Anexo 3.

Se determinaron para esta empresa en particular un total de ciento setenta y cinco riesgos, de los cuales treinta y seis se consideran de relevante atención, estos serían los calificados con puntuaciones iguales o superiores a doce puntos, según lo definido con la gerencia general de la empresa.

Para el tratamiento de los riesgos se establecen las alternativas enumeradas en la Figura 8. Estrategias de atención a riesgos. Dichos tratamientos a su vez se pueden segmentar en dos tipos, preventivos, los que sugieren una acción que atenúe la probabilidad de ocurrencia o bien el impacto sobre la operación de la empresa y reactivos, los que ofrecen una acción posterior a la materialización del riesgo para atenuar su impacto.



*Figura 8. Estrategias de atención a riesgos.
Fuente: El Autor (2022)*

En cada uno de los riesgos de mayor relevancia se establece el tratamiento más adecuado, se asignan responsables para la ejecución del plan de tratamiento y se definen frecuencias para la supervisión de estos, además se determinan los recursos involucrados para la ejecución del plan de tratamiento, tanto a nivel de recursos humanos, como económicos o materiales, según sea el caso.

4.2.2 Plan de Acción para el tratamiento de los riesgos detectados.

Tras ser clasificados y evaluados, los riesgos más críticos son presentados a la junta directiva de la empresa, cada uno de estos es expuesto a un amplio análisis entre las partes involucradas, sugiriendo el tratamiento más adecuado, así como una propuesta de recursos necesarios para su atención. Se presenta en la Tabla 20. Tratamiento de riesgos., una muestra de la matriz generada, la cual extrae los riesgos de mayor relevancia.

Tabla 20. Tratamiento de riesgos.

Fuente: El Autor (2022)

Riesgo / Oportunidad	Impacto sobre la empresa	Eval.	Trat.	Actividad de control	Tipo Tratamiento	Responsable	Frecuencia de evaluación	Recursos
La realidad social del país impide la contratación del servicio por desplazamiento en las prioridades del cliente. Departamento Comercial	Reducción en venta de servicios	25	Modificar	Mantener actualizado el esquema de costos para tener visible el margen de descuentos que se pueden ofrecer a los clientes, además revisar el alcance del servicio para ofrecer al cliente alternativas de acuerdo a sus posibilidades.	Preventivo	Gerencia Comercial	Cada 3 meses	GC: 1 h
Mala gestión en el cobro y pago a tiempo de facturas. Departamento Administrativo	Costos adicionales por pago de intereses moratorios.	20	Evitar	Monitorear facturación pendiente de pago, contactar a clientes en retraso leve y cobrar cargos por mora a reincidentes.	Preventivo	Departamento Contabilidad	Semanalmente	AC: 1 h Sistema Facturación
Fuga de talentos. Departamento Comercial	Inversión adicional en capacitación de nuevo personal, afectación en calidad de servicio que puede ser percibida por los clientes.	20	Evitar	Motivar al personal manteniendo un ambiente laboral saludable y ofreciendo remuneraciones justas y competitivas. Agendar sesiones de seguimiento de equipos para obtener realimentación de las necesidades.	Preventivo	Gerencia Comercial	Cada 3 meses	Todo el personal 2 h
Pérdida del recurso humano. Departamento Comercial	Costos adicionales por pago de intereses moratorios.	20	Aceptar	Resulta inevitable la pérdida humana, como plan de contingencia se deben documentar los procesos para que al partir el responsable las tareas puedan ser ejecutadas por un sustituto de forma óptima.	Preventivo	Cada Departamento	Mensualmente	G: 2 h
Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas. Departamento Comercial	Afectación en la calidad del servicio que puede ser percibida por los clientes.	20	Compartir	Buscar alianzas con proveedores de servicios de salud ocupacional y estabilidad emocional para brindar a los colaboradores alternativas ante sus necesidades.	Preventivo	Gerencia General	Semestralmente	GG: 2 h Cotizar costo
Incumplimiento de pago. Departamento Comunicación	Conflictos internos que podrían afectar la prestación de servicios.	16	Evitar	Si un colaborador desacata las instrucciones de forma reiterada se deberá prescindir de sus servicios.	Reactivo	Gerencia General	Eventual	GG: 1 h
Desacato de instrucciones. Departamento Administrativo	Afectación financiera al pagar costos de prestación de servicio sin retribución por parte del cliente.	16	Eliminar	Evitar el incumplimiento de pago mediante la ejecución de contratos que incluyan cláusulas de compromiso en el pago del servicio, procurar negociar pagos adelantados con clientes nuevos.	Preventivo	Gerencia Comercial	Eventual	GC: 1 h

Del análisis planteado se infiere que el riesgo más crítico al que se encuentra expuesta la empresa es que algún servicio no sea contratado por sus clientes debido a un cambio en sus

prioridades por causa de la situación económica nacional. En este ejemplo se establece como responsable al departamento comercial de su monitoreo con una frecuencia trimestral y mediante la evaluación de los costos asociados al servicio, para tener clara la posibilidad de aplicar ajustes en las tarifas de este si fuera necesario. Otros dos factores, sumamente relacionados entre sí son los correspondientes a la fuga o pérdida de talentos en la empresa, por lo que dicho tema deber ser constantemente monitoreado.

4.3 Validación del Modelo

Como parte del diseño del modelo se establecen etapas de validación, las cuales involucran a la junta directiva de la empresa y propone un proceso para el monitoreo de los riesgos por departamento para cada conjunto de factores influyentes.

4.3.1 Presentación a la Junta Directiva

El modelo fue presentado a la junta directiva de la empresa para su revisión, siendo aprobado de forma unánime por todos los miembros participantes de la sesión. Además, éstos consideran que la criticidad de los riesgos detectados como más relevantes coincide con la realidad de la empresa.

Se considera relevante para la empresa, la cual se especializa en la venta de servicios y asesorías, la posibilidad de ofrecer el servicio de desarrollo del plan de gestión de riesgos para sus clientes actuales y potenciales clientes nuevos.

4.3.2 Implementación de Tratamientos

Durante el desarrollo del modelo, la empresa experimentó la materialización de algunos de los riesgos detectados, debido a esto la simulación de riesgos sugerida inicialmente no fue necesaria, pues ante estas situaciones se implementaron las medidas de tratamiento propuestas, atenuando así el impacto generado. A continuación, se mencionan algunas de las situaciones enfrentadas.

4.3.2.1 *Ejemplo 1 Riesgo materializado: Fuga de Talentos.*

Se presentó la intención de salida de colaboradores durante el desarrollo del modelo, por lo que se implementó la negociación y motivación para mantenerlos activos en la empresa, se valoró el impacto económico y la posible afectación del servicio con la salida potencial de colaboradores, se llegó a una negociación en las condiciones ofrecidas que satisficiera las

necesidades de ambas partes, procurando no afectar en ningún momento la percepción del servicio por parte de los clientes. Luego de esta negociación el colaborador optó por continuar en la empresa, evitando así la afectación de los servicios y la necesidad de invertir recursos en capacitación de personal nuevo.

4.3.2.2 Ejemplo 2, Riesgo materializado: Pérdida de recurso humano.

Ante la salida de un colaborador del departamento comercial, se delegaron las funciones de este, las cuales fueron documentadas previamente, a un nuevo proveedor de servicios externos, sin que el cliente percibiera ninguna afectación en su servicio y la calidad de este, ni la empresa sufriera ningún impacto económico.

4.3.3 Revisión y Monitoreo de los riesgos

Como una etapa adicional a lo planteado inicialmente se presenta el desarrollo de un proceso para el seguimiento y atención a los riesgos detectados.

4.3.3.1 Proceso de seguimiento de riesgos.

Una vez definidos los responsables y frecuencias de monitoreo se seguirán actualizando mes a mes las evaluaciones de riesgos tanto en probabilidad como en impacto.

Se establecerán niveles máximos de riesgo tolerados, tanto de forma global para la empresa, como por departamento y por factor. Cada departamento será responsable de mantener un nivel de riesgo asignado por debajo del límite establecido por la organización.

Además, se evalúa cada factor interno y externo, obteniendo una calificación ponderada, la cual también deberá mantenerse por debajo del límite establecido.

En caso de que cualquiera de estas dos calificaciones supere el umbral establecido se deberá ejecutar un análisis de los riesgos involucrados para ejecutar un plan de contingencia y de esta forma reducir la afectación sufrida por la empresa en caso de que estos riesgos se materialicen.

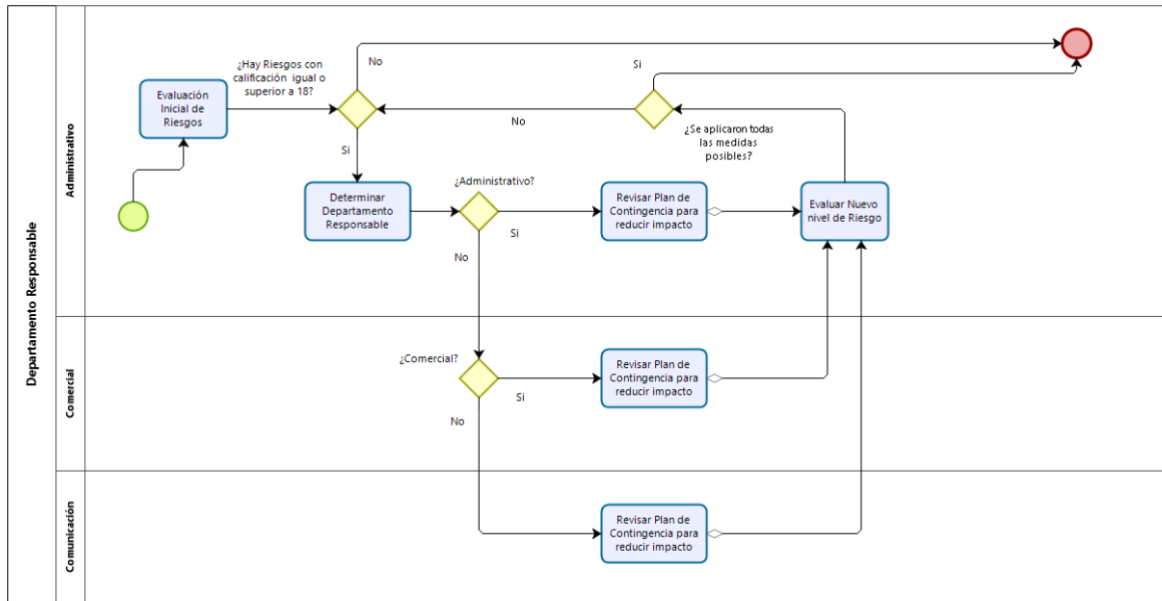


Figura 9. Diagrama del Proceso de Monitoreo de Riesgos.
Fuente: El Autor (2022)

4.3.3.2 Ejercicio de ponderación de riesgos por departamento y factor:

Mediante el uso de una tabla dinámica en MS Excel, se determinan las evaluaciones de riesgos por departamento y por factor. Es posible realizar el análisis tanto para factores internos como externos.

Al generar la base de datos de los riesgos es necesario clasificar todas las variables posibles, para que de este modo sea posible realizar un análisis exhaustivo de los riesgos desde distintas aristas. A continuación, por ejemplo se muestra un análisis de evaluación de riesgo por departamento de la empresa, en cada uno de los factores, internos y externos. Esto permite determinar las áreas de la empresa con mayor potencial de afectación y además relacionarlo con los factores más influyentes.

Tabla 21. Evaluación de Riesgos por departamento para factores internos.
Fuente: El Autor (2022)

Etiquetas de fila	Competitiva	Directiva	Financiera	Talento Humano	Tecnológica	Total
Administrativo	12,00	11,00	7,50	12,33	7,33	9,81
Comercial	10,00	8,40	7,55	12,31	8,58	9,54
Comunicación	6,00	8,00	5,50	7,00	8,00	6,89
Total general	9,33	9,08	6,72	10,54	8,20	8,65

Se puede inferir de la tabla de factores internos que, el departamento con mayores riesgos potenciales es el administrativo, y en este los factores más influyentes son el Talento Humano y el área competitiva, por lo tanto, serán los que se deben ser atendidos de forma prioritaria.

Tabla 22. Evaluación de Riesgos por departamento para factores externos.
Fuente: El Autor (2022)

Etiquetas de fila	Ecológicos/ Ambientales	Económicos	Legales	Políticos	Sociales / Culturales	Tecnológicos	Total
Administrativo	3,00	3,67	3,33	6,00	3,00	6,75	4,29
Comercial	2,00	7,14	4,40	1,00	12,33	8,33	7,00
Comunicación	2,00	5,80	4,00	4,00	5,20	6,40	5,00
Total general	2,50	5,33	4,00	4,43	6,90	7,44	5,49

Para la evaluación de los factores externos el departamento con mayor propensión a materializar riesgos relevantes es el comercial, y los factores socioculturales son los más relevantes, con una calificación de 12,33 puntos de 25 posibles.

4.3.3.3 Indicadores visuales para límites establecidos.

Además, para facilitar la detección de los valores fuera del umbral permitido se puede utilizar el formato condicional con indicadores visuales como lo muestra la Figura 10. Tabla de evaluación de riesgos internos con indicadores visuales.

Etiquetas de fila	Interno					Total Interno	Total general
	Competitiva	Directiva	Financiera	Talento Humano	Tecnológica		
Administrativo	12,00	11,00	7,50	12,33	7,33	9,81	9,81
Departamento de Contabilidad	20,00	12,00	7,33	10,50	6,00	10,50	10,50
Departamento Administrativo	4,00	8,00	8,00	16,00	8,00	8,67	8,67
Comercial	10,00	8,40	7,55	12,31	8,58	9,54	9,54
Supervisores	16,00	12,00	9,00	12,00	9,33	11,30	11,30
Gerente Comercial	9,00	8,00	8,33	17,33	8,50	10,91	10,91
Vendedores	13,50	8,00	10,00	12,00	8,33	10,44	10,44
Coordinador	8,00	6,00	7,50	8,00	9,00	7,89	7,89
Dept. Administrativo	1,00	8,00	6,00	12,00	7,50	6,67	6,67
Comunicación	6,00	8,00	5,50	7,00	8,00	6,89	6,89
Demás departamentos		6,00	12,00		8,50	8,75	8,75
Departamento Administrativo	6,00	6,00	6,00	12,00	10,00	8,33	8,33
Community Manager	6,00	12,00	5,25	6,75	6,67	6,62	6,62
Diseñador	6,00	8,00	4,00	5,67	7,67	5,83	5,83
Total general	9,33	9,08	6,72	10,54	8,20	8,65	8,65

Figura 10. Tabla de evaluación de riesgos internos con indicadores visuales.
Fuente: El Autor (2022)

Del mismo modo, se presenta la evaluación de riesgos externos en el formato de indicadores visuales ofrecido por MS Excel, como lo muestra la Figura 11. Tabla de evaluación de riesgos externos con indicadores visuales.

Promedio de Ponderación	Etiquetas de columna						Total Externo	Total general
Etiquetas de fila	Ecología/Ambientales	Económicos	Legales	Políticos	Sociales / Culturales	Tecnológicos		
<input checked="" type="checkbox"/> Administrativo	3,00	3,67	3,33	6,00	3,00	6,75	4,29	4,29
Entidades Financieras		6,33	4,00	8,50		5,50	6,38	6,38
Proveedores de Servicios	2,00	3,33	4,00	1,00	3,00	8,00	3,80	3,80
Proveedor de Suministros de Oficina	5,00	1,50					2,67	2,67
Proveedor de Suministros de Limpieza		1,00	2,00		3,00		2,00	2,00
<input checked="" type="checkbox"/> Comercial	2,00	7,14	4,40	1,00	12,33	8,33	7,00	7,00
Cliente		9,67	4,33		17,00	9,67	9,55	9,55
Proveedor de Plataforma		7,00	5,00			9,33	7,83	7,83
Proveedor de servicios	2,00	3,50	4,00	1,00	3,00	6,00	3,70	3,70
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación	2,00	5,80	4,00	4,00	5,20	6,40	5,00	5,00
Clientes Externos		8,67	4,00		6,00		6,57	6,57
Seguidores	2,00		4,00		4,67	5,67	4,56	4,56
Plataformas de RRSS		1,50	4,00	4,00		7,50	4,22	4,22
Total general	2,50	5,33	4,00	4,43	6,90	7,44	5,49	5,49

Figura 11. Tabla de evaluación de riesgos externos con indicadores visuales.

Los indicadores visuales facilitan la detección de las áreas con mayor nivel ponderado de riesgos por factor de influencia. Los umbrales de aceptación o de alerta son fijados en conjunto con el área administrativa del proyecto, en el presente ejemplo se fijó como umbral tolerable una puntuación de 10, mientras que para riesgos críticos y de atención inmediata el umbral se ubicó en 18 puntos.

4.3.4 Evaluación del modelo en una segunda sesión de evaluación de riesgos.

Transcurrido un periodo de año y medio se realizó una segunda sesión para la evaluación y ponderación de los riesgos evaluados originalmente, para de este modo determinar la efectividad del modelo y su influencia en el desempeño de la empresa. Cada uno de los riesgos identificados originalmente fueron evaluados de nuevo en cuanto a su nivel de influencia y probabilidad.

4.3.4.1 Ponderación de riesgos internos

Para la ponderación de riesgos internos se obtuvo como resultado los datos mostrados en la Figura 12. Tabla de evaluación de riesgos internos con indicadores visuales. Fuente: El Autor (2024).

Promedio de Ponderación	Etiquetas de columna							Total Interno	Total general
	☐ Interno								
Etiquetas de fila	Competitiva	Directiva	Financiera	Talento Humano	Tecnológica				
Administrativo	10,00	9,00	7,00	11,00	6,33	8,50	8,50	8,50	
Departamento de Contabilidad	16,00	10,67	5,33	10,50	6,00	9,10	9,10		
Departamento Administrativo	4,00	4,00	12,00	12,00	6,50	7,50	7,50		
Comercial	11,43	5,60	6,18	9,62	6,67	7,94	7,94		
Supervisores	16,00	9,00	6,00	12,25	7,33	10,20	10,20		
Gerente Comercial	13,50	4,00	6,33	12,00	5,00	8,73	8,73		
Vendedores	12,00	8,00	8,00	6,00	6,00	7,78	7,78		
Coordinador	12,00	3,00	6,00	5,33	9,00	6,78	6,78		
Dept. Administrativo	1,00	4,00	5,75	12,00	6,00	5,78	5,78		
Comunicación	6,00	8,00	4,90	5,88	7,40	6,29	6,29		
Demás departamentos		6,00	9,00		8,50	8,00	8,00		
Departamento Administrativo	6,00	6,00	6,00	9,00	8,50	7,33	7,33		
Community Manager	6,00	12,00	4,50	6,00	6,67	6,15	6,15		
Diseñador	6,00	8,00	4,00	4,67	6,67	5,33	5,33		
Total general	9,83	7,38	5,80	8,54	6,92	7,44	7,44		

Figura 12. Tabla de evaluación de riesgos internos con indicadores visuales.

Fuente: El Autor (2024).

Para el análisis de los riesgos externos se generó la información mostrada en la Figura 13. Tabla de evaluación de riesgos externos con indicadores visuales.

Promedio de Ponderación	Etiquetas de columna						Total Externo	Total general
	☐ Externo							
Etiquetas de fila	Ecológicos/Ambientales	Económicos	Legales	Políticos	Sociales / Culturales	Tecnológicos		
Administrativo	3,67	3,33	3,33	6,50	2,50	3,75	3,65	3,65
Entidades Financieras		6,33	4,00	12,00		2,50	5,71	5,71
Proveedores de Servicios	3,00	2,33	4,00	1,00	3,00	5,00	3,10	3,10
Proveedor de Suministros de Oficina	5,00	1,50					2,67	2,67
Proveedor de Suministros de Limpieza		1,00	2,00		2,00		1,67	1,67
Comercial	3,00	5,57	4,40	1,00	8,00	8,33	6,19	6,19
Proveedor de Plataforma		5,50	5,00			10,33	7,83	7,83
Cliente		8,00	4,33		10,50	8,67	7,64	7,64
Proveedor de servicios	3,00	2,00	4,00	1,00	3,00	6,00	3,60	3,60
Comunicación	2,00	5,20	4,00	4,00	4,80	6,40	4,80	4,80
Clientes Externos		7,67	4,00		5,00		5,86	5,86
Seguidores	2,00		4,00		4,67	5,67	4,56	4,56
Plataformas de RRSS		1,50	4,00	4,00		7,50	4,22	4,22
Total general	3,17	4,52	4,00	4,33	5,30	6,78	4,95	4,95

Figura 13. Tabla de evaluación de riesgos externos con indicadores visuales.

Fuente: El Autor (2024).

Como resultado de la implementación del modelo, se presenta un análisis de clientes, entradas, proceso, salidas y clientes, también conocido como SIPOC.

Nombre del proceso	Implementación Modelo de Gestión de Riesgos
Dueño del proceso:	Gerente General
Departamento:	Administrativo
Objetivo del proceso:	Implementar el modelo de gestión de riesgos en la empresa

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Jefaturas de cada departamento	Procesos documentados, listado de clientes y proveedores, información relevante del departamento.		Matrices de evaluación de riesgos	Gerencia General Jefaturas de cada departamento
Asesor externo	Conocimiento sobre la gestión de riesgos y oportunidades. Herramientas y plantillas.		Listado de Riesgos detectados	Gerencia General Jefaturas de cada departamento
			Matriz de tratamientos sugeridos	Jefaturas de cada departamento
			Matriz de evaluación ponderada	Jefaturas de cada departamento

Figura 14. SIPOC Implementación del modelo de gestión de riesgos.

Los procesos correspondientes al análisis SIPOC de implementación, son los presentados en la Figura 3. Diagrama de proceso de diagnóstico para la empresa. y el presentado en la Figura 7. Diagrama del proceso de desarrollo del modelo de gestión de riesgos.

Capítulo 5 Discusión, lecciones aprendidas y aportes a la academia.

5.1 Discusión

El objetivo de la presente investigación se establece como desarrollar un modelo de gestión de riesgo para la empresa de servicios Marketcont S.A, como herramienta que permita alcanzar un mejor desempeño al largo plazo.

Al realizar el análisis previo en la empresa, se encontraron grandes oportunidades de mejora, entre ellas, la actualización de su misión y visión para ajustarse de forma más precisa a la realidad actual de la empresa, del mismo modo se definen objetivos estratégicos, los cuales no habían sido fijados. En cuanto a la gestión de riesgos, inicialmente no existía un modelo de gestión ni se habían detectado las fuentes principales, debido a esto el desarrollo se realizó partiendo de cero.

Se estableció un modelo de gestión de riesgos compuesto por cuatro etapas, las cuales se encontraron de alguna forma en todas las fuentes consultadas, estas serían: identificación y clasificación, evaluación, tratamiento o administración y monitoreo o revisión.

A pesar de que se encontró en el diagnóstico de la empresa que los procesos de la misma no estaban documentados, dicho desarrollo quedaba por fuera de la investigación y se procedió a realizar un análisis por departamento, se tomaron en cuenta los factores internos y externos y en total se detectaron ciento setenta y cinco riesgos potenciales, los cuales fueron evaluados en cuanto a impacto y a probabilidad de ocurrencia, determinando así una calificación para cada uno y estableciendo los que presentan un mayor potencial de afectación.

Como parte de la investigación, se consultaron distintas fuentes, tanto del ámbito privado como público, se determinaron los elementos comunes y los más relevantes para la realidad de la empresa en cuestión, una pequeña empresa familiar del área de servicios. Para esta combinación de características la documentación encontrada fue escasa, no obstante se extrajeron los elementos más relevantes sobre PYMES, sobre empresas familiares y sobre empresas de servicios, para combinarlos y extraer la información más adecuada para la investigación.

El modelo de gestión propuesto fue presentado y aprobado por la junta directiva de la empresa y se pretende dejarlo en funcionamiento continuo. Al cabo de año y medio se realizó

una segunda evaluación de los riesgos identificados para determinar la evolución de estos y el impacto general sobre la empresa.

5.2 Lecciones Aprendidas

Entre las lecciones aprendidas durante el desarrollo del presente proyecto resultan rescatables tres pilares fundamentales para su ejecución.

5.2.1 Trabajo en equipo y multidisciplinario

Por el tipo de desarrollo, el cual involucra a todas las áreas de la empresa, resulta indispensable la integración y trabajo en conjunto de al menos un representante de cada área, en sesiones de trabajo en las que se presenten ideas y se expongan las problemáticas desde distintos puntos de vista, de acuerdo a la realidad de los colaboradores que están involucrados en los procesos de la empresa.

5.2.2 Constancia

Como parte de las lecciones aprendidas también sobresale la constancia, para el éxito de cualquier proyecto se requiere un compromiso por parte de las áreas involucradas y dar contante seguimiento a la ejecución de las tareas programadas para lograr que los plazos se cumplan y que el proyecto fluya de la mejor manera.

Este tipo de proyectos también requiere un seguimiento constante para ser exitoso, el constante cambio en la realidad del entorno en que se desenvuelven las empresas las obliga a reinventarse y adaptarse al cambio y como consecuencia es necesario un monitoreo continuo para evolucionar con el entorno.

5.2.3 Adaptabilidad

Queda en evidencia que la adaptabilidad es indispensable para mantenerse competitivo en un mercado de constante cambio, los colaboradores deben estar capacitados para asumir nuevos desafíos y colaborar con la evolución de las empresas, las empresas también están en la necesidad de tener un panorama claro de las necesidades de sus clientes para ofrecerles las soluciones que estos requieren en los plazos más cortos que sean posibles.

5.3 Aportes a la Academia

El presente desarrollo se diferencia de la documentación encontrada principalmente en la combinación de factores, el desarrollo de un modelo de gestión de riesgos aplicado a una PYME de origen familiar y enfocada en el área de servicios de la región centroamericana, específicamente de Costa Rica y con operaciones en otros países de la región.

Permite además la adaptación del modelo a otras empresas, tanto del área de servicios como PYMES y empresas familiares de manufactura, mediante la replicabilidad de la metodología. Por último ofrece una recopilación importante de distintas fuentes de información, referentes en la gestión de riesgos, tanto en ámbitos público y privado y a nivel nacional e internacional.

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

En la presente sección se enumeran las conclusiones y recomendaciones referentes al desarrollo del modelo de gestión de riesgos.

6.1 Conclusiones

En cuanto a la documentación de modelos de gestión de riesgos enfocados en pequeñas y medianas empresas del área de servicios, se encontró escasa documentación para la región centroamericana, por lo que ésta es una línea con potencial para la investigación y documentación de casos.

Resulta vital para el desarrollo de este tipo de proyectos contar con el respaldo de todas las áreas involucradas, por lo que la gerencia general debe promover una cultura de prevención y de anticipación por encima de la atención a riesgos materializados, popularmente conocida como “apagar incendios”.

La gestión de riesgos puede resultar un tema infravalorado para las empresas de menor tamaño y resulta ser de gran relevancia para la detección de factores y situaciones que pueden impactar de forma considerable el desempeño de la empresa, su competitividad y la continuidad del negocio.

La metodología propuesta en el presente proyecto plantea la ejecución de tres etapas, la primera de diagnóstico, la segunda comprende el desarrollo del modelo y por último una etapa de evaluación.

En el diagnóstico se realiza un análisis de la situación inicial de la empresa, se estudian los riesgos potenciales tanto a nivel interno como externo. El análisis se propone para cada departamento de la empresa y en relación con cada parte interesada que interactúa con la misma, procurando así cubrir la mayor cantidad de escenarios posibles, este análisis se realiza tomando en cuenta al personal a cargo de cada departamento para tener visibilidad de las situaciones que enfrentan los involucrados directos.

Como parte del modelo propuesto se implementa una metodología de diseño basada en el análisis de distintos modelos de gestión y se toman los elementos más relevantes para la realidad de la empresa y su modelo de negocios, estableciendo cuatro etapas fundamentales

para la correcta gestión de los riesgos, a saber: Identificación y Clasificación, Evaluación, Tratamiento y Monitoreo.

Los riesgos son ponderados como el producto de dos variables, probabilidad de ocurrencia e impacto a la operación del negocio. El enfoque se fija en los riesgos con la evaluación más alta en esta escala.

En cuanto a los resultados de la implementación, se tiene que a nivel de riesgos internos, en el periodo de evaluación, se redujo la calificación ponderada para cada departamento, pasando el indicador del departamento Administrativo de 9,81 a 8,50 puntos en la escala de 1 a 25. Bajo la misma escala los departamentos comercial y de comunicación pasaron de 9,54 a 7,94 y de 6,89 a 6,29 respectivamente.

Para la calificación de los factores externos bajo la misma escala de 1 a 25 se evaluaron los tres departamentos, pasando el administrativo de 4,29 a 3,65; el departamento comercial de 7 a 6,19; mientras que el de comunicación de 5 a 4,8 puntos. En todos los casos se muestra una leve reducción.

Como conclusiones relativas al desempeño de la empresa, a pesar de que los resultados no son positivos, al menos permiten detectar una estabilización en la misma y se detuvo el decrecimiento que se presentaba como tendencia en los últimos años.

A nivel de facturación la empresa se ha mantenido estable durante el año y medio evaluado y presentó la reactivación de un cliente que tenía más de cinco años de inactividad, lo que representaría un repunte del 20% en su cartera de clientes respecto al año anterior.

A nivel del personal contratado, a pesar de la salida de algunos colaboradores, sus plazas se han mantenido en el mismo número, es importante destacar que a pesar de la rotación del personal a nivel de supervisión de puntos de venta, los servicios no se han visto interrumpidos y la información se ha entregado de forma satisfactoria a los clientes. Por otro lado, se reactivaron alianzas estratégicas con socios comerciales para la prestación de servicios en las áreas de asesoría y supervisión.

Sería prematuro asumir que la estabilidad alcanzada por la empresa se debe únicamente a la implementación del modelo de gestión de riesgos, sin embargo si se puede concluir que éste ha facilitado el enfoque y la detección de oportunidades y amenazas para atenderlas de forma más oportuna.

6.2 Recomendaciones

Tras la ejecución del diagnóstico de la empresa se encontraron varias oportunidades de mejora, por lo que se recomienda realizar estudios previos en futuros desarrollos para la detección de oportunidades y enfocar así los esfuerzos del desarrollo en los elementos más relevantes.

Entre las actividades que se recomienda ejecutar como parte de la gestión de riesgos se tienen las siguientes:

Realizar el análisis de riesgos iniciando con un diagnóstico de la empresa que tome en cuenta factores internos y externos, un análisis FODA resulta ser una herramienta de fácil uso, conocida y que puede aportar información valiosa para el desarrollo del proyecto.

Involucrar a todas las áreas de la empresa, principalmente a las gerencias de cada departamento como representantes de su área y para que puedan exponer las situaciones y factores de mayor influencia en sus respectivas áreas.

Documentar, en la medida de lo posible, todos los procesos que se ejecutan en la empresa, para facilitar la detección de situaciones potencialmente riesgosas e identificar tanto partes involucradas como responsables de la ejecución de forma más acertada. Para esto la herramienta SIPOC resulta de gran ayuda.

Tomar como referencia las normas internacionales, que brindan en forma concisa y estructurada pautas a seguir para ejecutar proyectos de este tipo, ejemplo de ellos se encuentra en las normas 31000 y 22301 sobre gestión de riesgos y continuidad de negocio respectivamente.

Documentar todos las etapas del desarrollo para poder comparar la situación previa y los alcances del proyecto tras la implementación del mismo.

Definir roles de personas responsables para el seguimiento de las tareas asignadas y plazos para su cumplimiento, así como frecuencias para el monitoreo.

En cuanto a la línea de investigación se recomienda, además de la revisión documental, aplicar entrevistas con empresarios y emprendedores para conocer más detalles de la realidad que enfrenan las PYMES y las empresas familiares y a qué tipos de riesgos se sienten expuestos para incluirlos en los modelos de gestión que se implementen.

Bibliografía

- ISO. (2018). *ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices*.
- Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2016). *Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI)*. San José.
- Santomero, A. M. (1997). *Commercial bank risk management: an analysis of the process*. Journal of Financial Services Research.
- Bessis, J. (2011). *Risk management in banking*. John Wiley & Sons.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.
- Kaplan, S. &. (1981). *On the quantitative definition of risk*. *Risk analysis*.
- Llanos-Contreras, O. A.-D.-S.-S. (2020). *Entrepreneurship and risk-taking in a post-disaster scenario*. . International Entrepreneurship and Management Journal, 16(1), 221-237.
- Walker, B. H. (2004). *Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems*. . Ecology and society, 9(2).
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, M., & Abel, N. (2001). *From metaphor to measurement: Resilience of what to what?* . Ecosystems, 4, 756–781.
- Beech, N. D. (2019). *In the family way: an exploration of family business resilience*. International Journal of Organizational Analysis.
- Adhikari, H. P. (2016). *All in the family: The effect of family ownership on acquisition performance*. . Journal of Economics and Business, 88, 65-78.
- Demsetz, H. &. (1985). *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*. . Journal of political economy, 93(6), 1155-1177.
- James, H. S. (1999). *Owner as manager, extended horizons and the family firm*. . International journal of the economics of business, 6(1), 41-55.
- Ang, J. S. (2000). *Agency costs and ownership structure*. . The Journal of Finance, 55(1), 81-106.
- Anderson, R. M. (2015). *Family ownership and financial misrepresentation*. Temple University.
- Fama, E. F. (1983). *Separation of ownership and control*. . The journal of law and Economics, 26(2), 301-325.

- Morck, R. S. (2000). *Inherited wealth, corporate control, and economic growth the Canadian disease?. In Concentrated corporate ownership*. Chicago, Estados Unidos. : University of Chicago Press.
- Sirmon, D. G. (2003). *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*. . *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Chua, J. H. (1999). *Defining the family business by behavior*. . *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Rehman, A. U. (2019). *Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance*. . *Small Enterprise Research*, 26(2), 207-227.
- Jalal-Karim, A. (2013). *Leveraging enterprise risk management (ERM) for boosting competitive business advantages in Bahrain*. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Yang, S. I. (2018). *Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy*. . *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35.
- Florio, C. &. (2017). *Enterprise risk management and firm performance: The Italian case*. . *The British Accounting Review*, 49(1), 56-74.
- Thomas, G. &. (2021). *Small firm survival and growth strategies in a disrupted declining industry*. . *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 22-37.
- Miller, D. &.-M. (2003). *Challenge versus advantage in family business*. . *Strategic Organization*, 1(1), 127-134.
- Coutu, D. L. (2002). *How resilience works*. . *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Amann, B. &. (2012). *Family and non-family business resilience in an economic downturn*. . *Asia Pacific business review*, 18(2), 203-223.
- Mustafa, F. M.-N. (2018). *The association between enterprise risk management and corporate governance quality: The mediating role of internal audit performance*. . *J. Advanced Res. L. & Econ.*, 9, 1387.
- OECD, O. (2004). *The OECD principles of corporate governance*. . *Contaduría y Administración*, (216).

- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Ching, W. C. (2021). *Enterprise Risk Management and Risk Culture in Construction Public Listed Companies*. . *Journal of Construction in Developing Countries*, 26(2), 17-36.
- Ministerio de Economía, I. y. (2021). *Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021*. San José.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (8 de Julio de 2022). *La importancia de las PYMES en Costa Rica*. Obtenido de Cámara de Comercio de Costa Rica: <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>
- (ISO), O. I. (2019). *Norma ISO 22301:2019*.

Anexos:

Anexo 1. SIPOC

Nombre del proceso:	Supervisión PDV
Dueño del proceso:	Gerente Comercial
Departamento:	Comercial
Objetivo del proceso:	Supervisión de Puntos de Venta para clientes de Consumo Masivo

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Proveedor de Plataforma	Plataforma de Captura		Visualización de datos	Gerente Comercial
Supervisores	Datos sobre productos		Reporte de Visitas	Gerente Comercial
Gerente Comercial	Reporte de visitas		Informe de Resultados	Cliente Contratante
Cliente	Listado de Productos		Datos para plataforma	Proveedor de Plataforma

Nombre del proceso:	Investigación de Mercado
Dueño del proceso:	Gerente Comercial
Departamento:	Comercial
Objetivo del proceso:	Monitoreo de precios propios y de la competencia

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Cliente Contratante	Listado de Productos Listado PDV		Listado de Productos por PDV	Supervisores
Supervisores	Tarjeta de crédito Listado de Productos Listado PDV		Productos comprados Facturas de compra Precios Consultados	Gerente Comercial
Coordinador	Facturas de compra Productos comprados Precios consultados		Informe de Liquidación Informe de Precios	Cliente Contratante

Nombre del proceso:	Supervisión PDV - Regional
Dueño del proceso:	Gerente Comercial
Departamento:	Comercial
Objetivo del proceso:	Monitoreo de precios propios y de la competencia en Países de la Región distintos a Costa Rica.

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Proveedor de Plataforma	Plataforma de Captura		Visualización de datos Reporte de Personal	Gerente Comercial
Supervisores	Datos sobre productos		Reporte de Visitas	Gerente Comercial
Cliente	Listado de Productos		Datos para plataforma	Proveedor de Plataforma
Gerente Comercial	Reporte de visitas		Informe de Resultados	Cliente Contratante

Nombre del proceso:	Ventas
Dueño del proceso:	Gerente Comercial
Departamento:	Comercial
Objetivo del proceso:	Contactar clientes potenciales para generar nuevas alianzas comerciales.

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Dept. Administrativo	Listado de Contactos		Listado de Clientes potenciales	Vendedores
Proveedor de servicios	Servicio Telefónico Servicio de Internet		Medio de contacto	Vendedores
Vendedores	Listado de clientes potenciales Medio de contacto		Reporte de avances Citas concretadas	Gerencia comercial

Nombre del proceso:	Abastecimiento
Dueño del proceso:	Auxiliar Administrativo
Departamento:	Administrativo
Objetivo del proceso:	Mantener los recursos necesarios para la operación siempre disponibles

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Proveedor de Suministros de Oficina	Orden de compra		Consumibles (Papel, tinta, etc.)	Demás Departamentos
Proveedor de Suministros de Limpieza	Orden de compra		Insumos de limpieza	Departamento Administrativo
Proveedores de Servicios	Facturas / Recibos		Servicios (Agua, electricidad, internet, etc.)	Demás Departamentos
Demás departamentos	Requerimientos		Ordenes de compra	Departamento Administrativo

Nombre del proceso:	Contabilidad
Dueño del proceso:	Contador(a)
Departamento:	Administrativo
Objetivo del proceso:	Documentar toda actividad financiera de la empresa y presentar declaraciones respectivas

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Proveedores de Servicios	Facturas		Estados Financieros	Departamento Administrativo
Entidades Financieras	Estados de Cuentas		Estados Financieros	Departamento Administrativo
Proveedores de Insumos	Facturas		Estados Financieros	Departamento Administrativo
Demás departamentos	Ordenes de Compra		Estados Financieros	Departamento Administrativo

Nombre del proceso:	Manejo de Redes Sociales
Dueño del proceso:	Community Manager
Departamento:	Comunicación
Objetivo del proceso:	Crear contenido para mantener activas las RRSS de la empresa

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Departamento Administrativo	Estrategia Comercial		Plan de contenido	Community Manager Diseñador
Diseñador	Plan de Contenido		Artes para publicar	Community Manager
Plataformas de RRSS	Entorno (Red Social)		Perfil de empresa	Cientes y seguidores
Departamento Administrativo	Tarjeta de crédito Presupuesto disponible		Pautas comerciales pagadas	Cientes y seguidores

Nombre del proceso:	Diseño Creativo
Dueño del proceso:	Diseñador
Departamento:	Comunicación
Objetivo del proceso:	Crear contenido para RRSS de la empresa y de los clientes que contraten el servicio

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	CLIENTES
Cientes Externos	Estrategia Comercial		Plan de contenido	Diseñador
Community Manager	Plan de Contenido		Artes para publicar	Community Manager
Demás departamentos	Requerimientos específicos		Artes y diseños	Demás Departamentos

Anexo 2. Informe de Diagnóstico

San José, Costa Rica. Enero 2023



INFORME DE DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL.

OBJETIVO PRINCIPAL:

Establecer los parámetros iniciales para la ejecución del proyecto de elaboración de un Modelo de Gestión de Riesgos para la empresa.

EJECUTIVO A CARGO:

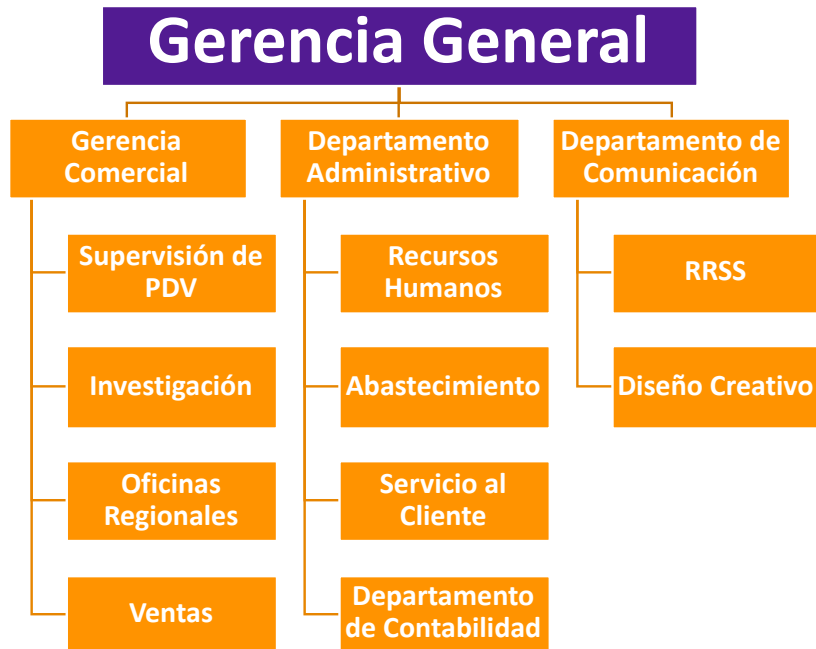
- Lic. Rodrigo Calvo Brenes: rodrigo@marketcont.com

MODALIDAD DE SERVICIO:

Investigación mediante entrevistas y revisión de documentos internos.

SECCIÓN 1: ANÁLISIS PREVIO

JERARQUÍA DE LA EMPRESA:



FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

- Amplia Experiencia del personal en áreas como consumo masivo, industria farmacéutica, automotriz y de optimización.
- Más de veinte años de trayectoria y servicio continuo.
- Alianzas estratégicas con socios comerciales en áreas de tecnologías de la información.
- Conexiones internacionales en toda la región centroamericana.
- Alcance de supervisión de puntos de venta en todo el territorio nacional.
- Datos exclusivos sobre puntos de venta en canal moderno y tradicional.

DEBILIDADES

- Recurso humano con sobrecargo de funciones.
- Ausencia de documentación sobre procesos.
- Carencia de un departamento de ventas.
- Falta de documentación detallada sobre clientes y servicios antiguos.

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Ofrecer servicios de asesorías en nuevas áreas.
- Brindar servicios a empresas fuera de Costa Rica.
- Establecer alianzas comerciales con empresas que brindan servicios complementarios.
- Ofrecer nuevos servicios a clientes actuales.
- Auge en la necesidad del análisis de datos por parte de las empresas.

AMENAZAS

- Automatización de servicios que desplacen funciones de los colaboradores.
- Competencia de otras agencias.
- Variaciones en divisas internacionales y costos operativos para nuestros clientes.
- Partida de colaboradores con su experiencia adquirida dentro de la organización.
- Sustracción de talento humano.

SECCIÓN 2: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La información documentada para estos elementos de la empresa data de su fundación en 1999.

Elemento	Descripción	Evaluación
Misión	Desarrollar las marcas de fabricantes de consumo masivo, mediante asesoría, soporte y control de mercadeo ventas.	Se adapta escasamente, el giro de negocio actual no se limita a únicamente fabricantes del consumo masivo, además abarca más actividades.
Visión	Ser líderes en la región centroamericana en servicios <i>outsourcing</i> de mercadeo y supervisión de ventas, mejorando la calidad de distribución y el control de mercadeo de las marcas.	Se puede ajustar a una visión más acorde a sus objetivos y el giro de negocio actual, el cual se enfoca más en asesoría y tecnologías para el manejo y análisis de datos.
Objetivos	No han sido establecidos.	Deben ser fijados cuanto antes.

PROPUESTAS 2023:

MISIÓN

La misión de la empresa debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Qué?	Servicios de asesoría, manejo de información, supervisión y herramientas electrónicas
¿A quién?	Empresas en desarrollo
¿Cómo?	Con tecnología de punta
¿Por qué?	Para mejorar su calidad de servicio y participación en el mercado.

PROPUESTA A

Mejorar la calidad de servicio y participación de Mercado de las empresas en desarrollo, brindándoles asesoría, acceso a información, supervisión y herramientas electrónicas con tecnología de punta.

PROPUESTA B

Proveer a las empresas en desarrollo supervisión, información y herramientas electrónicas para mejorar su calidad de servicio y participación en el mercado mediante el uso de tecnologías de punta y asesoría.

VISIÓN

Debe basarse en el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo quiero que me vean cuando esté donde quiero estar?

PROPUESTA A

Ser reconocidos en el mercado centroamericano por la excelencia en el servicio que brindamos a nuestros clientes.

PROPUESTA B

Ser reconocidos como un aliado indispensable para el desarrollo y la mejora del desempeño por nuestros socios comerciales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos deben ser establecidos con verbos de acción, indicar que se pretende lograr, en qué tiempo y preferiblemente de forma cuantificable. Además, deben estar alineados con la misión de la empresa y procurar que esta se cumpla.

OBJETIVOS PROPUESTOS

- Brindar a nuestros clientes información precisa, manteniendo un nivel de inconformidades inferior al 4% anual en los reportes generados.
- Mantener el nivel de puntualidad en la entrega de información a los clientes en al menos 98% anual.
- Incrementar el alcance de servicio, en al menos un cliente nuevo por año.
- Monitorear la satisfacción de los clientes activos en al menos dos ocasiones por año para evitar retiros anticipados o suspensión de servicios.

Anexo 3. Matriz de Evaluación de Riesgos

#	Riesgo	Dept.	I/E	Origen	Clasificación	Impacto	Prob	Pond
1	La realidad social del país impide la contratación del servicio por desplazamiento en las prioridades del cliente.	Comercial	Externo	Cliente	Sociales / Culturales	5	5	25
2	Mala gestión en el cobro y pago a tiempo de facturas.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Competitiva	4	5	20
3	Fuga de talentos.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Talento Humano	4	5	20
4	Pérdida del recurso humano.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Talento Humano	4	5	20
5	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores.	Comercial	Interno	Supervisores	Talento Humano	4	5	20
6	Incumplimiento de pago.	Comunicación	Externo	Cientes Externos	Económicos	4	4	16
7	Desacato de instrucciones.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Directiva	4	4	16
8	Mala gestión en la supervisión que impacte el desempeño de la fuerza laboral.	Comercial	Interno	Supervisores	Competitiva	4	4	16
9	Mala gestión del recurso humano.	Administrativo	Interno	Departamento Administrativo	Talento Humano	4	4	16
10	Atrasos en el pago del servicio.	Comercial	Externo	Cliente	Económicos	3	5	15
11	Mala gestión de ventas que limite la captación de clientes y servicios.	Comercial	Interno	Vendedores	Competitiva	3	5	15
12	Incapacidad de pago por servicios.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Financiera	3	5	15
13	Obsolescencia de equipos.	Comercial	Externo	Proveedor de Plataforma	Tecnológicos	3	4	12
14	Vencimiento de Licencias.	Comercial	Externo	Cliente	Tecnológicos	3	4	12
15	Suspensión en servicios de internet.	Administrativo	Externo	Proveedores de Servicios	Tecnológicos	4	3	12
16	Desplazamiento por nuevas tendencias.	Comunicación	Externo	Plataformas de RRSS	Tecnológicos	3	4	12
17	Rezago tecnológico.	Comunicación	Externo	Seguidores	Tecnológicos	4	3	12
18	Desacato de instrucciones, desacuerdo entre niveles jerárquicos.	Comercial	Interno	Supervisores	Directiva	3	4	12
19	Falta de comunicación de estados de resultados.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Directiva	3	4	12
20	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Comunicación	Interno	Community Manager	Directiva	4	3	12
21	No contestación a llamadas o comunicaciones.	Comercial	Interno	Vendedores	Competitiva	4	3	12
22	Impacto económico por cambios en otras áreas de la empresa que comparten recursos.	Comunicación	Interno	Demás departamentos	Financiera	3	4	12
23	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Talento Humano	4	3	12
24	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas.	Comercial	Interno	Vendedores	Talento Humano	3	4	12

25	Mala gestión del recurso humano.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Talento Humano	4	3	12
26	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas.	Comercial	Interno	Vendedores	Talento Humano	3	4	12
27	Pérdida del recurso humano.	Comercial	Interno	Supervisores	Talento Humano	3	4	12
28	Rotación de Personal.	Comercial	Interno	Supervisores	Talento Humano	4	3	12
29	Incompetencia por parte del personal.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Talento Humano	4	3	12
30	Mala gestión del recurso humano.	Comunicación	Interno	Departamento Administrativo	Talento Humano	3	4	12
31	Obsolescencia de equipos.	Comercial	Interno	Coordinador	Tecnológica	3	4	12
32	Rezago tecnológico.	Comercial	Interno	Vendedores	Tecnológica	3	4	12
33	Obsolescencia de equipos de supervisión de PDV.	Comercial	Interno	Supervisores	Tecnológica	3	4	12
34	Problemas con sistemas operativos o servicio de correo.	Administrativo	Interno	Departamento Administrativo	Tecnológica	4	3	12
35	Problemas con sistemas operativos o servicio de correo.	Comunicación	Interno	Departamento Administrativo	Tecnológica	4	3	12
36	Incremento en costos de licencias y software.	Comunicación	Interno	Diseñador	Tecnológica	4	3	12
37	Incumplimiento de pago.	Comercial	Externo	Cliente	Económicos	5	2	10
38	Caída de la plataforma.	Comercial	Externo	Proveedor de Plataforma	Tecnológicos	5	2	10
39	Mala gestión en la elaboración de cotizaciones y estimación de costos operativos.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Competitiva	5	2	10
40	Incapacidad de pago por servicios.	Comercial	Interno	Vendedores	Financiera	2	5	10
41	Políticas cambiarias.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Políticos	3	3	9
42	Cultura del regateo podría influir en los márgenes de utilidad si no se contemplan descuentos entre los costos.	Comercial	Externo	Cliente	Sociales / Culturales	3	3	9
43	Problemas con acceso a información.	Comercial	Externo	Cliente	Tecnológicos	3	3	9
44	Caída de las plataformas de servicio que impidan la realización de pagos o transferencias a tiempo.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Tecnológicos	3	3	9
45	Subutilización de recursos.	Comercial	Interno	Coordinador	Financiera	3	3	9
46	Incapacidad de pago por servicios.	Comercial	Interno	Supervisores	Financiera	3	3	9
47	Pagos de intereses moratorios excesivos.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Financiera	3	3	9
48	Incapacidad de pago.	Comunicación	Interno	Community Manager	Financiera	3	3	9
49	Fuga de talentos.	Comercial	Interno	Coordinador	Talento Humano	3	3	9
50	Pérdida del recurso humano.	Comercial	Interno	Coordinador	Talento Humano	3	3	9
51	Falta de Compromiso.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Talento Humano	3	3	9

52	Obsolescencia de equipos.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Tecnológica	3	3	9
53	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas.	Comunicación	Interno	Diseñador	Talento Humano	3	3	9
54	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas.	Comunicación	Interno	Community Manager	Talento Humano	3	3	9
55	Fallas en sistemas de comunicación.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Tecnológica	3	3	9
56	Obsolescencia de equipos.	Comercial	Interno	Vendedores	Tecnológica	3	3	9
57	Problemas de comunicación.	Comunicación	Interno	Demás departamentos	Tecnológica	3	3	9
58	Variación en Tasas de interés.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Políticos	2	4	8
59	Restricción de uso.	Comunicación	Externo	Plataformas de RRSS	Políticos	4	2	8
60	Incapacidad de pago.	Comercial	Externo	Proveedor de Plataforma	Económicos	4	2	8
61	Variación en tasas de interés.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Económicos	2	4	8
62	Diferencia de costumbres y niveles de compromiso.	Comunicación	Externo	Clientes Externos	Sociales / Culturales	2	4	8
63	Problemáticas sociales que influyen en las preferencias y capacidad del consumidor.	Comunicación	Externo	Seguidores	Sociales / Culturales	2	4	8
64	Problemas con plataformas de pago o facturación.	Comercial	Externo	Cliente	Tecnológicos	4	2	8
65	Suspensión en servicios de internet.	Comercial	Externo	Proveedor de servicios	Tecnológicos	4	2	8
66	Desacuerdos entre las gerencias: Comercial - General - Financiera	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Directiva	4	2	8
67	Incumplimiento de acciones correctivas ante faltas a los reglamentos.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Directiva	2	4	8
68	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Comercial	Interno	Vendedores	Directiva	4	2	8
69	Falta de Transparencia en estado de la empresa.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Directiva	4	2	8
70	Falta de supervisión en el cumplimiento de funciones y/o tareas.	Administrativo	Interno	Departamento Administrativo	Directiva	2	4	8
71	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Comunicación	Interno	Diseñador	Directiva	4	2	8
72	Mala gestión en la calidad del servicio que impacte la satisfacción de los clientes.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Competitiva	4	2	8
73	Mala gestión en la coordinación de actividades y manejo de recursos que impacte en el costo de los proyectos.	Comercial	Interno	Coordinador	Competitiva	4	2	8
74	Costos financieros adicionales.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Financiera	2	4	8

75	Variación en tasas de interés.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Financiera	2	4	8
76	Mala gestión de presupuesto, ya sea por falta de recursos o por no ejecución de presupuesto disponible.	Administrativo	Interno	Departamento Administrativo	Financiera	4	2	8
77	Rezago tecnológico.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Tecnológica	4	2	8
78	Problemas de comunicación con las demás partes interesadas.	Comunicación	Interno	Community Manager	Talento Humano	4	2	8
79	Brecha generacional y rezago tecnológico de la población.	Comunicación	Interno	Community Manager	Talento Humano	2	4	8
80	Rezago tecnológico.	Comercial	Interno	Supervisores	Tecnológica	2	4	8
81	Desaprovechamiento de recursos disponibles como plataformas GPS y de monitoreo de personal.	Comercial	Interno	Supervisores	Tecnológica	2	4	8
82	Rezago tecnológico.	Comunicación	Interno	Diseñador	Tecnológica	4	2	8
83	Problemas con plataformas de comunicación.	Comunicación	Interno	Departamento Administrativo	Tecnológica	4	2	8
84	Rezago tecnológico.	Comunicación	Interno	Community Manager	Tecnológica	4	2	8
85	Disponibilidad de Recursos compartidos.	Comunicación	Interno	Demás departamentos	Tecnológica	4	2	8
86	Incremento desmedido en costo del servicio.	Comercial	Externo	Proveedor de Plataformas	Económicos	3	2	6
87	Incapacidad de pago.	Comercial	Externo	Proveedor de servicios	Económicos	3	2	6
88	Incapacidad de pago.	Administrativo	Externo	Proveedores de Servicios	Económicos	3	2	6
89	Pagos de intereses moratorios excesivos.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Económicos	2	3	6
90	Atrasos en el pago del servicio.	Comunicación	Externo	Clientes Externos	Económicos	3	2	6
91	Suspensión por mantenimiento.	Comercial	Externo	Proveedor de Plataformas	Tecnológicos	3	2	6
92	Suspensión de servicio celular.	Comercial	Externo	Proveedor de servicios	Tecnológicos	3	2	6
93	Desacato de instrucciones, desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Comercial	Interno	Coordinador	Directiva	3	2	6
94	Falta de supervisión en el cumplimiento de funciones y/o tareas.	Comunicación	Interno	Departamento Administrativo	Directiva	3	2	6
95	Desacuerdos entre los niveles jerárquicos.	Comunicación	Interno	Demás departamentos	Directiva	3	2	6
96	Mala administración de recursos, Gastos excesivos.	Comunicación	Interno	Departamento Administrativo	Competitiva	3	2	6
97	Costo elevado de servicio que impacte el costo para el cliente final	Comunicación	Interno	Diseñador	Competitiva	3	2	6
98	Costo elevado de servicio que impacte el costo para el cliente final	Comunicación	Interno	Community Manager	Competitiva	3	2	6
99	Incapacidad de pago por servicios.	Comercial	Interno	Coordinador	Financiera	3	2	6
##	Subutilización de recursos.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Financiera	3	2	6

##	Gastos excesivos.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Financiera	3	2	6
##	Mala gestión de presupuesto, ya sea por falta de recursos o por no ejecución de presupuesto disponible.	Comunicación	Interno	Departamento Administrativo	Financiera	3	2	6
##	Incapacidad de pago.	Comunicación	Interno	Diseñador	Financiera	3	2	6
##	Indemnización a clientes por incumplimiento de contrato.	Comunicación	Interno	Community Manager	Financiera	3	2	6
##	Problemas personales que afecten su desempeño al ejecutar sus labores asignadas.	Comercial	Interno	Coordinador	Talento Humano	2	3	6
##	Problema para expresar o entender de forma clara y precisa las instrucciones o ideas del cliente interno o externo.	Comunicación	Interno	Diseñador	Talento Humano	3	2	6
##	Rezago tecnológico.	Comercial	Interno	Coordinador	Tecnológica	3	2	6
##	Fallas en sistema de facturación.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Tecnológica	3	2	6
##	Caída de las plataformas que impidan la realización de pagos o transferencias a tiempo.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Tecnológica	3	2	6
##	Caída de plataformas de comunicación.	Comunicación	Interno	Community Manager	Tecnológica	3	2	6
##	Obsolescencia de equipos.	Comunicación	Interno	Community Manager	Tecnológica	3	2	6
##	Incapacidad de pago por parte de la EF por cierre de la misma.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Económicos	5	1	5
##	Contaminación por transporte.	Administrativo	Externo	Proveedor de Suministros de Oficina	de Ecológicos/Ambientales	1	5	5
##	Demandas por perjuicios ocasionados por la no disponibilidad del servicio o la información procesada a través de la plataforma.	Comercial	Externo	Proveedor de Plataforma	de Legales	5	1	5
##	Demandas por perjuicios.	Comercial	Externo	Cliente	Legales	5	1	5
##	Mala ejecución de cotizaciones.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Financiera	5	1	5
##	Elaboración de presupuesto deficiente.	Comercial	Interno	Gerente Comercial	Financiera	5	1	5
##	Incapacidad de pago por parte de la EF por cierre de la misma.	Administrativo	Interno	Departamento de Contabilidad	Financiera	5	1	5
##	Afectación por tipo de cambio.	Comercial	Externo	Cliente	Económicos	1	4	4
##	Afectación por tipo de cambio.	Comunicación	Externo	Cientes Externos	Económicos	1	4	4
##	Dificultad de comunicación con clientes de otros países.	Comunicación	Externo	Cientes Externos	Sociales / Culturales	2	2	4
##	Falta de conocimiento de contexto histórico o geográfico.	Comunicación	Externo	Seguidores	Sociales / Culturales	2	2	4
##	Suspensión en servicio eléctrico.	Comercial	Externo	Proveedor de servicios	de Tecnológicos	2	2	4
##	Suspensión de servicio celular.	Administrativo	Externo	Proveedores de Servicios	de Tecnológicos	2	2	4

##	Filtración de Información sensible del cliente.	Comercial	Externo	Cliente	Legales	4	1	4
##	Daño a la imagen y reputación del cliente.	Comercial	Externo	Cliente	Legales	4	1	4
##	Perjuicios ocasionados por la no prestación del servicio.	Comercial	Externo	Proveedor de servicios	Legales	2	2	4
##	Perjuicios ocasionados por la no prestación del servicio.	Administrativo	Externo	Proveedores de Servicios	Legales	2	2	4
##	Riesgo de demandas o embargos por incumplimiento en pagos de deudas adquiridas con EF.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Legales	4	1	4
##	Demandas por uso indebido de información.	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	Legales	4	1	4
##	Manejo inadecuado de información sensible de los usuarios o seguidores.	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	Legales	4	1	4
##	Demandas por perjuicios.	Comunicación	Externo	Seguidores	Legales	4	1	4
##	Filtración de Información.	Comunicación	Externo	Seguidores	Legales	4	1	4
##	Perjuicios ocasionados por la no prestación del servicio.	Comunicación	Externo	Cientes Externos	Legales	2	2	4
##	Demandas por incumplimiento de servicio.	Comunicación	Externo	Cientes Externos	Legales	4	1	4
##	Mala administración de recursos, vencimiento de insumos, compras excesivas.	Administrativo	Interno	Departamento Administrativo	Competitiva	2	2	4
##	Afectación por tipo de cambio.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Financiera	1	4	4
##	Incremento en el costo del servicio.	Comunicación	Interno	Diseñador	Financiera	2	2	4
##	Indemnización a clientes por incumplimiento del diseñador.	Comunicación	Interno	Diseñador	Financiera	2	2	4
##	Incremento en el costo del servicio.	Comunicación	Interno	Community Manager	Financiera	2	2	4
##	Fuga de talentos.	Comercial	Interno	Supervisores	Talento Humano	2	2	4
##	Falta de acceso a nuevos medios de contacto y comunicación.	Comercial	Interno	Vendedores	Tecnológica	2	2	4
##	Problemas con plataformas de comunicación.	Administrativo	Interno	Departamento Administrativo	Tecnológica	2	2	4
##	Incremento en el costo del servicio.	Administrativo	Externo	Proveedores de Servicios	Económicos	1	3	3
##	Alta demanda de recursos como agua o sobreutilización de redes ante eventos de alto impacto.	Comercial	Externo	Proveedor de servicios	Sociales / Culturales	3	1	3
##	Alta Demanda de productos que incremente su costo o limite su disponibilidad.	Administrativo	Externo	Proveedor de Suministros Limpieza	Sociales / Culturales	1	3	3
##	Alta demanda de recursos como agua o sobreutilización de redes ante eventos de alto impacto.	Administrativo	Externo	Proveedores de Servicios	Sociales / Culturales	3	1	3
##	Suspensión por mantenimiento.	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	Tecnológicos	3	1	3
##	Incapacidad de acceso a plataformas.	Comunicación	Externo	Seguidores	Tecnológicos	3	1	3
##	Caída de plataformas digitales.	Comunicación	Interno	Diseñador	Tecnológica	3	1	3

##	Limitaciones en alcance.	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	de Políticos	2	1	2
##	Conflictos en Términos y condiciones de uso, manejo de información de terceros.	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	de Políticos	2	1	2
##	Incremento desmedido en costo.	Administrativo	Externo	Proveedor Suministros Oficina	de Económicos	2	1	2
##	Incremento en pautas comerciales.	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	de Económicos	2	1	2
##	Problemas de interpretación por uso de lenguaje muy localizado.	Comunicación	Externo	Seguidores	Sociales / Culturales	2	1	2
##	Suspensión de servicios en línea temporales por mantenimiento.	Administrativo	Externo	Entidades Financieras	Tecnológicos	2	1	2
##	Exclusión de rangos de población.	Comunicación	Externo	Seguidores	Tecnológicos	1	2	2
##	Contaminación asociada a la instalación de equipos.	Comercial	Externo	Proveedor servicios	de Ecológicos/Ambientales	1	2	2
##	Contaminación en el agua por agentes externos.	Comercial	Externo	Proveedor servicios	de Ecológicos/Ambientales	1	2	2
##	Contaminación asociada a la instalación de equipos.	Administrativo	Externo	Proveedores Servicios	de Ecológicos/Ambientales	1	2	2
##	Contaminación en el agua por agentes externos.	Administrativo	Externo	Proveedores Servicios	de Ecológicos/Ambientales	1	2	2
##	Generación de residuos por consumo.	Comunicación	Externo	Seguidores	Ecológicos/Ambientales	1	2	2
##	Demandas por afectación a la salud de los usuarios.	Administrativo	Externo	Proveedor Suministros Limpieza	de Legales	2	1	2
##	Cargos por mora.	Comunicación	Interno	Diseñador	Financiera	1	2	2
##	Cargos por mora.	Comunicación	Interno	Community Manager	Financiera	1	2	2
##	Encubrimiento de subalternos por amistad o interés.	Comunicación	Interno	Diseñador	Talento Humano	2	1	2
##	Encubrimiento de subalternos por amistad o interés.	Comunicación	Interno	Community Manager	Talento Humano	2	1	2
##	Cambio en políticas relativas a la prestación de servicios.	Comercial	Externo	Proveedor servicios	de Políticos	1	1	1
##	Cambio en políticas relativas a la prestación de servicios.	Administrativo	Externo	Proveedores Servicios	de Políticos	1	1	1
##	Cargos por mora.	Comercial	Externo	Proveedor servicios	de Económicos	1	1	1
##	Incapacidad de pago.	Administrativo	Externo	Proveedor Suministros Oficina	de Económicos	1	1	1
##	Incremento desmedido en costo.	Administrativo	Externo	Proveedor Suministros Limpieza	de Económicos	1	1	1
##	Cargos por mora.	Administrativo	Externo	Proveedores Servicios	de Económicos	1	1	1
##	Cargos por uso de servicios complementarios	Comunicación	Externo	Plataformas RRSS	de Económicos	1	1	1
##	Generación de residuos excesivos.	Comercial	Interno	Dept. Administrativo	Competitiva	1	1	1