Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público

Gestión de riesgos operativos en el proceso de expansión de una compañía de consumo masivo

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Sergio Jiunor USHIÑAHUA RIOS

ASESOR

Dr. Alberto Benjamín ESPINOZA VALENZUELA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ushiñahua, S. (2024). *Gestión de riesgos operativos en el proceso de expansión de una compañía de consumo masivo*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Sergio Jiunor Ushiñahua Rios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72925527
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0001-5412-4944
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07335395
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8577-1717
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento	DNI

Número de documento de identidad	07223810
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.24 Control Interno

Grupo de investigación	No Aplica.
Agencia de financiamiento	No Aplica.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro Latitud: -12.09400954818291 Longitud: -77.04748975339065
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Otras Ciencias Sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 051-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, en el local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veintiséis de octubre del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 002111-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 26 de octubre de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO	:	Dr. Jesús Martín Orna Barillas
MIEMBRO - ASESOR	:	Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulada: ***"GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE CONSUMO MASIVO"***, presentado por el bachiller Sergio Jiunor Ushiñahua Rios con código de matrícula N° 16110560, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 12:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente

Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Miembro

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro - Asesor

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen N° 000077-2024-EPAESP-FCC/UNMSM de fecha 25 de octubre de 2024 del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es **"GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL PROCESO DE EXPANSIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE CONSUMO MASIVO"**, presentado por el bachiller **Sergio Jiunor Ushiñahua Rios,** para optar el Título Profesional de Contador Público, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **15** % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.** Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contador Público, correspondiente.

Firma del Asesor: _____

DNI: 07335395

Nombres y apellidos del asesor: Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela



DEDICATORIA

El presente trabajo de suficiencia profesional va dedicado a mis padres: Manuel Ushiñahua Trigoso y Clenit Rios Pinedo quienes son mis pilares y mi motivación para alcanzar todas mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido vivir una bonita experiencia de formación profesional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

A mis padres y hermanos que me alientan cada día a ser mejor persona.

A Cristina quien me brindó su apoyo en todo mi trayecto profesional, con cada palabra de aliento y compañía cuando lo necesité.

A mis amigos de la universidad con los cuales compartí muchos momentos y se convirtieron en parte de mi familia.

ÍNDICE GENERAL

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 3
1.1 Institución donde se desarrolló la actividad 3
1.1.1 Reseña histórica 3
1.1.2 Servicios que brinda 4
1.2 Periodo de duración de la actividad 6
1.3 Finalidad y objetivos de la entidad 6
1.4 Razón o denominación social 6
1.5 Dirección postal 6
1.6 Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 6
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 7
2.1 Organización de la actividad 7
2.2 Finalidad y objetivos de la actividad 8
2.3 Problemática 9
2.3.1 Descripción del problema 9
2.3.2 Formulación del problema 10
2.3.3 Antecedentes de la realidad problemática 10
2.3.4 Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema. 12
2.4 Metodología y procedimientos 19
2.4.1 Técnicas e instrumentos 19
2.4.2 Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 20
2.5 Resultados de la actividad 33
2.5.1 Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 33
2.5.2 Análisis de las alternativas de solución 34
2.5.3 Discusión de las alternativas de solución 38
2.5.4 Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 39
III. CONCLUSIONES 39
IV. RECOMENDACIONES 41
V. REFERENCIAS 43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Técnicas de identificación de riesgos* ……22

Tabla 2 *Evaluación de riesgos*…….....25

Tabla 3 *Mapa de Calor* ……. 26

Tabla 4 *Priorización de Riesgos* ……..…26

Tabla 5 *Planes para la ejecución de Monitoreo Continuo*……...……. 32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Estructura Organizacional de la Compañía* ……5

Figura 2 *Estructura Organizacional del área de Finanzas*……*6*

Figura 3 *Gestión de Riesgos Empresariales* ……13

Figura 4 *Técnicas de identificación de riesgos* ……..…23

Figura 5 *Componentes del COSO* ……..…23

Figura 6 *Preguntas de Control* ……..…27

Figura 7 *Mapa de aseguramiento* ……29

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional expone la aplicación e importancia de la gestión de riesgos operativos en el proceso de expansión de una compañía de consumo masivo. La expansión a nuevos mercados conlleva a una serie de consideraciones que se deben analizar, tales como aspectos de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros factores específicos. Para ello se realizaron entrevistas con los dueños de los procesos operativos, reuniones de relevamiento de proceso, modelamiento de flujogramas, identificación de riesgos mediante talleres con las gerencias, y la definición de medidas de tratamiento para mitigar dichos riesgos.

La alta dirección reconoció la importancia de tener los procesos operativos correctamente implementados con una gestión sólida de riesgos dentro de la expansión al nuevo pais; sin embargo dentro de la implementación de los procesos operativos surgieron incertidumbres en cuanto al entendimiento y ejecución de las actividades por parte de los colaboradores, por lo cual la compañía pudo llegar a tener contingencias en materia legal, laboral, económico y reputacional que afectarían gravemente la entrada de la empresa en el nuevo mercado.

La metodología aplicada en el desarrollo del presente trabajo fue el tipo de investigación cualitativo utilizando la recolección de datos y la observación participativa que permitieron realizar un relevamiento e identificación de riesgos, demostrando la aplicación efectiva de la Gestión de Riesgos Operativos de acuerdo a los marcos teóricos aplicables.

Finalmente, se concluye que, mediante la aplicación de una gestión de riesgos operativos, junto con los procedimientos del mapeo de procesos y riesgos, así como el modelo de control interno de la empresa, permiten mitigar los riesgos a los que la compañía está expuesta en la expansión hacia un nuevo mercado. Esto contribuye a optimizar los recursos económicos y laborales, reducir la posibilidad de cierre en el nuevo país, y garantizar una correcta segregación de funciones, con roles y responsabilidades claramente definidos.

Palabras clave: Gestión de riesgos operativos, actividades, tratamiento, expansión, contingencia.

ABSTRACT

This professional proficiency work presents the application and importance of operational risk management in the expansion process of a mass consumption company. Expanding into new markets entails a series of considerations that must be analyzed, such as social, economic, cultural, public order, political, legal aspects, and/or technological changes, among other specific factors. To address this, interviews were conducted with the owners of the operational processes, process mapping meetings were held, flowchart modeling was performed, risks were identified through workshops with management, and treatment measures were defined to mitigate these risks.

Senior management recognized the importance of having the operational processes properly implemented with solid risk management during the expansion into the new country; however, uncertainties arose during the implementation of these operational processes regarding the understanding and execution of activities by the staff, which could lead to legal, labor, economic, and reputational contingencies that could severely affect the company’s entry into the new market.

The methodology applied in this work was qualitative research, using data collection and participatory observation, which allowed for the mapping and identification of risks, demonstrating the effective application of Operational Risk Management according to the applicable theoretical frameworks.

Finally, it is concluded that the implementation of operational risk management, along with process and risk mapping procedures, as well as the company's internal control model, helps to mitigate the risks to which the company is exposed during the expansion into a new market. This contributes to optimizing economic and labor resources, reducing the possibility of closure in the new country, and ensuring proper segregation of duties, with clearly defined roles and responsibilities.

Key words: Operational risk management, activities, treatment, expansion, contingency.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial globalizado actual, la expansión internacional se ha convertido en una estrategia esencial para las empresas de consumo masivo que buscan diversificar sus mercados y maximizar su crecimiento. Esta tendencia es particularmente evidente en el sector de bienes de consumo, donde la competencia y la demanda varían significativamente entre regiones. La entrada a nuevos mercados ofrece oportunidades sustanciales, pero también presenta desafíos complejos que requieren una planificación estratégica rigurosa y gestión eficaz de las contingencias asociadas.

En este sentido, una de las dimensiones críticas en el curso de una expansión internacional es la introducción de un sistema robusto de gestión de riesgos. Los controles internos son fundamentales para asegurar que las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a las normativas locales e internacionales. Estos sistemas ayudan a prevenir y detectar fraudes, cerciorar la exactitud de los informes financieros y garantizar su ejecución con base a las leyes y normativas pertinentes.

El presente trabajo de suficiencia profesional se centra en el proceso de implementación de una gestión de riesgos operativos durante la expansión de una empresa de consumo masivo a un nuevo país. La investigación se orienta a evaluar las prácticas actuales de control interno de la empresa, identificar sus necesidades específicas derivadas una nueva operación internacional y desarrollar un marco de control adaptado a las particularidades del mercado objetivo. La metodología incluye un análisis detallado de las políticas y procedimientos existentes, la evaluación de riesgos específicos del nuevo entorno y la formulación de recomendaciones con el fin de optimizar el sistema de control interno en el contexto de expansión.

Asimismo, el objetivo es proporcionar una guía integral para asegurar que la transición hacia el nuevo mercado sea fluida, cumpla con los estándares internacionales de control y minimice los riesgos operativos y financieros asociados. Este informe describe los pasos realizados para establecer una gestión de riesgos eficaz que soporte el éxito sostenido de la empresa en su nuevo mercado internacional.

Dentro de una expansión de una compañía puede haber algunos desafíos en su implementación. En este caso particular, implementarlo en una empresa de consumo masivo

puede presentar algunos problemas. Algunos de los principales problemas que pueden surgir son:

Comprensión y conciencia limitadas: Muchas empresas pueden tener una comprensión limitada de la Gestión de Riesgos en sus principios. Esto puede dificultar la ejecución efectiva de su implementación, ya que es fundamental comprender completamente los conceptos. las prácticas y responsabilidades, por lo que debemos poner énfasis en la empresa de Consumo masivo de que sus colaboradores tengan la capacitación constante y precisa para que se pueda comprender a conciencia y este no represente un límite.

Falta de compromiso y liderazgo: La ejecución exitosa de una expansión con una gestión de riesgos sólida requiere un compromiso firme por parte de la alta dirección y el liderazgo de la empresa. Si no hay un apoyo adecuado y un liderazgo comprometido, puede ser difícil establecer un sistema sólido de gestión de contingencias y garantizar la continuidad de la compañía en el nuevo país.

Resistencia al cambio: Al implementar una gestión de riesgos en un nuevo pais, es común que surja resistencia al cambio por parte de los colaboradores, debido la cultura laboral del pais, por el tiempo de actividad y experiencia de los colaboradores en la empresa creen que la manera de realizar los procesos operativos y controles son los más efectivos lo cual no sucede así, porque se sabe qué la gestión integral de riesgos apoyado por un sólido control interno puede minorizar riesgos así como mantenerlo actualizados. Algunos empleados pueden ser reacios a adoptar nuevas prácticas y procesos, lo que puede dificultar el hecho de implementar una Gestión de Riesgos.

Complejidad y falta de adaptabilidad: La Gestión de Riesgos Operativos hacia un nuevo pais puede ser percibido como un marco complejo debido a su amplia cobertura de riesgos y procesos. Algunas empresas de consumo masivo pueden tener dificultades para adaptar el marco a su estructura y necesidades específicas, lo que puede generar confusión y falta de claridad en la implementación.

Falta de recursos y capacidades: Implementar una gestión de riesgos operativos adaptados a la realidad del país requiere recursos adecuados, tanto humanos como financieros. Si una empresa carece de personal capacitado o no asigna suficientes recursos para implementar el marco la gestión de riesgos de manera efectiva, es probable que encuentre dificultades para

lograr los resultados deseados, encuentren perdidas significantes o el peligro de interrumpir normal funcionamiento de las actividades operativas (cierres, multas de entes fiscalizadores, accidentes, etc) , lo cual puede causar un gran impacto a la imagen de la compañía, así como el fracaso del plan de expansión.

Integración con otros marcos y sistemas: Algunas empresas pueden tener dificultades para integrar la gestión de riesgos con otros marcos y sistemas existentes como los propios reglamentos internos, normas legales, los sistemas que ayudan al control de las actividades operativas directivas, entre otras, que la empresa de consumo masivo ha venido implementado desde que inició operaciones al día de hoy, los cuales pueden causar un sesgo en los controles internos, como estándares de control interno, marcos de gobierno corporativo o sistemas de gestión de riesgos implementados anteriormente. Por ello, la falta de alineación y coordinación entre estos diferentes marcos, sistemas y las normas del nuevo país puede dificultar la implementación de una gestión de riesgos operativa.

Estos son solo algunos de los desafíos comunes que la empresa de consumo masivo puede enfrentar para implementar una gestión de riesgo adecuada. Cada organización es única y puede encontrar sus propios desafíos específicos durante el proceso de implementación. Es importante abordar estos desafíos con una planificación y gestión adecuadas, y contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección para superarlos y lograr una implementación exitosa.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1 Institución donde se desarrolló la actividad

Cindel S.A. – Grupo Empresarial Delosi

1.1.1 Reseña histórica

Cindel S.A. pertenece a Delosi que es un grupo empresarial que se destaca en Perú por su experiencia en la administración de franquicias. Fundado en 1981, con la llegada de la franquicia Kentucky Fried Chicken al Perú. La compañía comenzó el objetivo de introducir y gestionar marcas internacionales en el mercado peruano.

A lo largo de los años, ha crecido significativamente, estableciendo un sólido portafolio de marcas y expandiendo su presencia en diversas ciudades del país.
En sus primeros años, el grupo empresarial Delosi centró sus esfuerzos en las franquicias de comida rápida y casual dining, posicionándose como un actor clave en el sector de alimentos y bebidas. Su enfoque en la calidad y en la adaptación de las franquicias internacionales al mercado local le permitió obtener un reconocimiento positivo tanto de clientes como de socios comerciales. Actualmente el grupo empresarial Delosi, cuenta con 12000 mil trabajadores y más de 500 tiendas y se encuentra en proceso de expansión a nivel internacional.

Las franquicias que administra actualmente son:
1. Burger King: Reconocida cadena de comida rápida, una de las más grandes del mundo y famosa por sus hamburguesas y papas fritas.
2. Pizza Hut: Famosa cadena de pizzería a nivel global, la cual brinda una amplia variedad de pizzas, pastas y otros platos.
3. KFC: Especializada en pollo frito. KFC es conocida por su receta secreta de 11 especias y su amplia oferta de menús basados en pollo.
4. Starbucks: La conocida cadena de cafeterías que ofrece café, bebidas especiales, y una variedad de productos de panadería.
5. Madam Tusan: Restaurante de comida chino-peruana, enfocada a realizar el mix de sabores peruanos con la comida oriental.
6. Pinkberry: Franquicia de restaurante de frozen yogurt y postres congelados.
7. Chili's: Restaurante casual que sirve una variedad de platos americanos y mexicanos, incluyendo hamburguesas, costillas y ensaladas.

1.1.2 Servicios que brinda

El Grupo Empresarial Delosi ofrece principalmente la administración de franquicias, se divide en líneas de servicios las cuales se detallan a continuación:

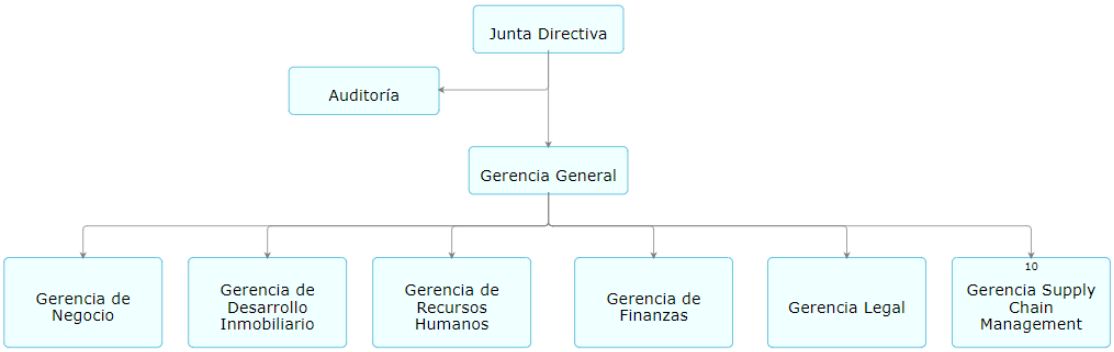
- Gestión de Franquicias: Delosi se encarga de la administración y operación de las franquicias bajo su portafolio, garantizando que se mantengan los estándares de calidad y las prácticas operativas establecidas por las marcas y por la corporación.

- Desarrollo de Nuevas Franquicias: Delosi se ocupa de la introducción de nuevas franquicias en el mercado peruano, desde la negociación con las franquicias internacionales y/o creación de nuevas marcas, hasta la implementación de los establecimientos en Perú.
- Marketing y Publicidad: Delosi maneja campañas de marketing y estrategias publicitarias para las marcas que administra, adaptando las estrategias globales a las necesidades y características del mercado.
- Capacitación y Formación: La compañía Ofrece programas de capacitación y formación para el personal de las franquicias, asegurando que los empleados estén bien preparados para cumplir con los estándares de servicio y operación.
- Atención al Cliente y Servicio Postventa: Brinda soporte continuo en la atención al cliente y en la resolución de problemas, garantizando una experiencia satisfactoria para los consumidores.

1.1.3 Organización y estructura empresarial

La Compañía Grupo Delosi cuenta con cerca de 12mil trabajadores conformados dentro de las marcas que gestiona en Perú, manteniendo la siguiente estructura:

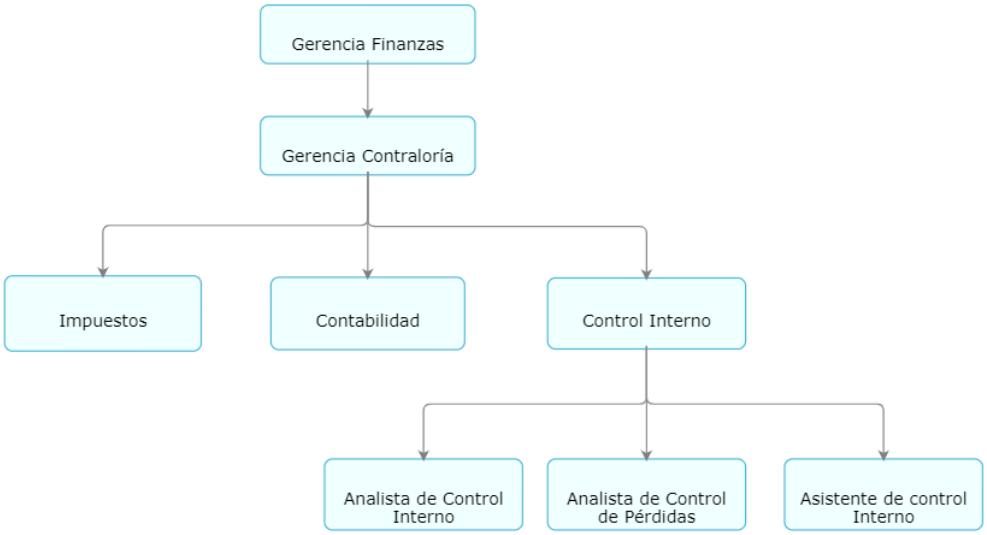
Figura N°1 : Estructura Organizacional de la Compañía



Nota. El gráfico de la estructura empresarial es nivel de alta gerencia actualizada al año 2024. El área de Control Interno es parte de la Gerencia de Finanzas.
Fuente: Elaboración Propia.

La siguiente figura (2) presento la estructura organizacional del área de Finanzas.

Figura N°2 : Estructura Organizacional del área de Finanzas



Nota: El área responsable de realizar la implementación de la gestión de riesgos operativos y la que el autor del trabajo de suficiencia profesional se encuentra es Control Interno.

Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Periodo de duración de la actividad

Al respecto, sobre el periodo de duración, bajo la calidad de Analista de Control Interno, dentro de la compañía comenzaron el 18 de Setiembre del 2023 hasta la actualidad.

1.3 Finalidad y objetivos de la entidad

EL grupo empresarial Delosi tiene la finalidad de operar franquicias de restaurantes reconocidas a nivel mundial, con los altos estándares que exige cada corporación.

1.4 Razón o denominación social

Cindel S.A. - Grupo Delosi

1.5 Dirección postal

Av. Javier Prado Oeste Nro. 1650 – San Isidro

1.6 Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

sushinahua@franquiciasperu.com

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1 Organización de la actividad

El cargo que desempeño actualmente en la compañía es de Analista de Control Interno – Procesos. El área de control interno se encarga, de acuerdo a plan anual de control interno, a realizar la gestión de procesos de las 7 franquicias que opera en el Perú. En mi posición como Analista de Control Interno enfocado en los procesos de la compañía desempeño las siguientes funciones:

- Relevamiento de Procesos: Me encargo de mapear los procesos mediante la entrevista e investigación. Esto incluye la identificación de los actores involucrados, las actividades realizadas, y los flujos de trabajo. Esta fase es clave para comprender el estado actual de los procesos y detectar posibles áreas de mejora.
- Modelamiento de Procesos: Realizo la representación gráfica de los procesos utilizando herramientas de modelamiento. Esto facilita el entendimiento de los flujos de trabajo, la identificación de cuellos de botella y redundancias, así como la evaluación de la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Identificación de Riesgos: Analizo los procesos de la compañía para detectar posibles riesgos asociados, ya sean de tipo operativo, legal, financiero o reputacional. Este análisis incluye el estudio de puntos críticos dentro del proceso donde puede haber fallos o incumplimientos que afecten los objetivos de la empresa.
- Talleres de Riesgos: Coordino y facilito talleres con las gerencias y responsables de las áreas para discutir y analizar los riesgos identificados. En estas sesiones, promovemos un enfoque colaborativo para evaluar la magnitud de los riesgos y proponer soluciones o medidas correctivas.
- Elaboración de Matriz de Riesgos y Medidas de Tratamiento: Desarrollo matrices que detallan los riesgos identificados, su probabilidad e impacto, así como las acciones correctivas o preventivas necesarias para su mitigación. Estas matrices son fundamentales para la toma de decisiones y la priorización de las medidas de control que deben implementarse en cada proceso.

2.2 Finalidad y objetivos de la actividad

Arias (1998) señala que los objetivos de una investigación son metas que un investigador se propone en relación con los aspectos que desea analizar y conocer. Estos reflejan un resultado o producto de la labor investigativa.

Por el contrario, Tamayo (1994) comenta que los objetivos son los propósitos claros y precisos de una investigación, por el cual, el investigador llegue a tomar decisiones y desarrolle una teoría que le garantice resolver problemas similares en el futuro.

Objetivo General:
Velar que proceso de expansión de la compañía de consumo masivo al país vecino se realice de manera controlada, minimizando los riesgos asociados a la expansión internacional y asegurando la eficiencia operativa y financiera mediante la implementación de una gestión de riesgos operativo adaptado a la realidad del nuevo mercado internacional.

Objetivos Específicos:
Los objetivos específicos de la actividad se centran en los principales puntos descritos a continuación:

a) Identificar y evaluar los riesgos inherentes al proceso de expansión hacia el país vecino, centralizado en la gestión de las operaciones y la segregación de funciones en los sistemas a implementar.
b) Desarrollar e implementar controles específicos que mitiguen los riesgos identificados, velando por la continuidad de la operación en el nuevo mercado.
c) Integrar y adaptar los procesos de control del Grupo Delosi a la realidad operativa, legal y cultural del país a expandirse, alineando las prácticas con los estándares globales y locales.
d) Implementar controles en los sistemas SAP y ERP para gestionar las operaciones, asegurando que la información esté sincronizada y que las actividades específicas se ejecuten según los entregables establecidos. Esto incluye una clara segregación de funciones, garantizando la correcta asignación de responsabilidades.

2.3 Problemática

2.3.1 Descripción del problema

En el año 2023, la compañía de consumo masivo se encontraba dentro de la última etapa de la expansión del negocio a un pais vecino. En el cual la alta dirección designó a el área de control interno la labor de realizar un análisis de los principales riesgos operativos que se encuentran latentes dentro del desarrollo de sus actividades.

El problema central se basa en la necesidad de adaptar los procesos operativos de la compañía al expandirse a un nuevo mercado dado que la compañía actúa como la matriz centralizadora del control, es esencial que los procesos y controles implementados del país se alineen con las normativas y prácticas establecidas en el pais de destino. Es importante que los procesos y controles implementados se alineen a las particularidades del nuevo entorno. Esta adaptación debe considerar diferencias en el marco regulatorio, riesgos asociados a la gestión operativa en un contexto nuevo. Mientras que en Perú la compañía cuenta con alrededor de 12,000 empleados, en el país de expansión operará inicialmente con menos de 40 personas, lo que implica adaptar los procesos en la gestión operativa, así como en los riesgos que esto implique.

Asimismo, la implementación del sistema que gestiona la información de los procesos operativos (inventarios, ventas, liquidaciones, pedidos a proveedores, etc) es un elemento clave para facilitar la gestión de las operaciones y asegurar que la información fluya de manera correcta y sincronizada. Esto plantea el reto de una adecuada asignación de permisos dentro del sistema, asegurando una correcta segregación de funciones y la prevención de posibles conflictos de interés o fraudes. Por ende, la adaptación de los controles y la configuración del sistema gestiona la información de los procesos operativos debe garantizar que las responsabilidades estén claramente definidas, y que se evite cualquier vulnerabilidad que pueda poner en riesgo la estabilidad operativa y financiera de la compañía en el nuevo mercado.

2.3.2 Formulación del problema

¿Una adecuada Gestión de Riesgos Operativos asegura niveles de control en el proceso de expansión de una compañía de consumo masivo?

2.3.3 Antecedentes de la realidad problemática

En esta sección del trabajo se expondrán los antecedentes que abordan y analizan los temas planteados dentro del trabajo de suficiencia profesional, tanto investigaciones nacionales como internacionales:

Tam (2021) logró brindar información necesaria para la toma de decisiones acerca del desempeño sobre la gestión de riesgos en empresas importadoras de productos ópticos de Lima. Menciona que los informes internos y la comunicación contribuyen a la información sobre el sistema de gestión de riesgos. En los informes internos se plasma el modo en que se están gestionando las contingencias y se brinda información para realizar una óptima toma de decisiones en la empresa. Por otra parte, para algunas jurisdicciones, la información externa es imperativa debido a que las organizaciones deben informar sobre el curso de la gestión de riesgos y evidencien los riesgos claves para los interesados. Esto se puede ejemplificar con las empresas públicas en Perú, quienes cotizan sus acciones en la bolsa, por lo que son reguladas por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). En concordancia con Cuellar (2020), refiere que evaluar continuamente establece si los componentes de control de la administración de riesgos están presentes y funcionan adecuadamente. Dichas evaluaciones proporcionan datos oportunos para que las deficiencias de las evaluaciones se transmitan a la dirección y así puedan emplear las medidas correctivas. Finalmente, con este trabajo se llegó a la recomendación y conclusión de que las empresas contemplen los riesgos tácticos al plantear sus objetivos debido a que, si no se toman en cuenta, pueden impactar hasta un 80% en la rentabilidad. Así, será importante contactar a un consultor externo para que pueda capacitar y brindar charlas a las organizaciones sobre este tipo de riesgos ya que en la actualidad muchas de ellas se centran en los riesgos financieros y/u operativos. Además, al presentar una oportuna planificación ayudará a que las empresas dispongan de estrategias que les permitan detectar a tiempo los riesgos y tomar mejores medidas correctivas.

El objetivo de Saldaña (2021) fue evaluar el control interno basado en el COSO ERM para el manejo apropiado de los riesgos operativos de la empresa Enrutados S.A.C de Chiclayo. Como técnicas de investigación utilizó la entrevista, observación, flujogramas y para evaluar el control interno se basó en los cinco componentes del COSO ERM 2017. También se valoró y se otorgó respuesta a los riesgos operativos a través de una matriz de riesgos. Según la evaluación de control interno, se obtuvo un alto riesgo de control donde las deficiencias y el alto grado de impacto podrían tener ciertos riesgos si no se les daba una medida apropiada y anticipada. De igual manera, se encontraron deficiencias en la fijación de precios de encomiendas, en el sistema del envío de productos, desproporciones en la venta de los pasajes, falta de kárdex, poca comunicación entre las sedes, área de ventas y administración, dando un 70% de riesgo de control según el COSO ERM 2017. Entre los componentes más llamativos está la "gobernanza y cultura de riesgo" con 69% y "riesgo, estrategia y fijación de objetivos" con 89%, lo que significa que existen deficiencias en el compromiso de la organización; es decir, interesar, incrementar y retener al personal, así como tener no proporcionar un manual donde se especifique la organización y funciones que tengan cuando inicien su contratación; no realizar capacitaciones regularmente y no comunicar el crecimiento de las ventas, la rentabilidad, los objetivos, etc.

De la misma manera, Santillán (2019) buscó implementar una metodología estructurada y ordenada respecto a la gestión de riesgos a procesos críticos de una empresa de transferencia de fondos de Lima, la cual permita que se reduzcan las pérdidas financieras a futuro que influyan en el logros de los objetivos trazados. Se utilizó una metodología teniendo en cuenta las prácticas de la ISO 31000, donde se implementó el proceso de gestión del riesgo, el cual es el marco de trabajo y orientará las actividades que tendrán que desarrollarse con el fin de ejecutar las adecuadas prácticas que se sugieran en cada etapa.

Referente a las investigaciones internacionales se tiene lo siguiente:

Pérez (2018) analizó el funcionamiento del Gobierno Corporativo de un Holding en Chile, respecto a la labor de los directores teniendo en cuenta el control y el

cumplimiento de las normas; de igual forma, hallar probables conflictos de intereses que puedan originarse en las actividades de los directores de dicha organización y, por último, describir la estructura del Informe COSO. La autora concluyó que es imperativo que tanto los miembros de una empresa, los especialistas en el tema y la población en general posean una idea apropiada de lo que es y la importancia de un Gobierno Corporativo; debido a que los agentes corporativos notarán que la forma en cómo se desenvuelve aquel Gobierno influye en sus vidas. Asimismo, las interacciones dadas por estos agentes son el fundamento para la designación de recursos adecuados, teniendo en cuenta la confianza y los respectivos argumentos para la verosimilitud en un sistema de Gobierno Corporativo.

En igual sentido, Mayorga (2021) identificó y diseñó una metodología para la gestión de riesgos corporativos teniendo en cuenta el COSO ERM 2017, en una empresa farmacéutica de Latinoamérica, donde su fin social es la adquisición, elaboración y comercialización de fármacos. Realizó un enfoque en dos momentos: el primero será el análisis del contexto, los propósitos, las estrategias y desempeño de la organización, donde el riesgo operativo es uno de los más importantes riesgos y por el que se está basando el diseño de este modelo; el segundo momento será la aplicación del COSO ERM 2017 en función a los principales factores de riesgos operativos en relación con los ingresos, rebates e inventarios de la organización. Además, para el proceso de identificación se llevó a cabo el análisis de las variables macroeconómicas, propósitos, estrategias, misión y visión y el desempeño de la empresa, también el desarrollo, riesgos y controles para la aplicación de los fundamentos implantados del marco de gestión de contingencias.

2.3.4 Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema.

- **COSO ERM – Gestión Integral de Riesgos**

  De acuerdo con la Universidad Esan del Perú, define este marco como un modelo que se fundamenta en un marco diseñado para diagnosticar problemas, implementar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar su efectividad. Las siglas COSO corresponden al Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission, una entidad dedicada a asesorar a ejecutivos y organismos gubernamentales en áreas clave como el gobierno corporativo, la ética empresarial, el control interno, la gestión de riesgos empresariales, el fraude y la elaboración de informes financieros.

Este proyecto comenzó en 2001 con la implementación de los principios del COSO I. En 2004, se actualizó a una versión mejorada conocida como COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management). En 2013 se lanzó el COSO III, que incorporó mejoras en sus componentes, y finalmente, en 2017, se presentó el COSO IV. Esta última versión es una actualización superior a las anteriores ya que abarca los cambios que se presentan actualmente en la realidad de las compañías y resalta la importancia de evaluar el riesgo tanto en las operaciones de la empresa como en el rendimiento de la gestión y en el establecimiento de estrategias.

El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) de 2017, emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es empleado por la Función de Control Interno (CI) para respaldar el componente de riesgos dentro del modelo operativo de CI. Este marco subraya la relevancia de gestionar los riesgos empresariales en la planificación estratégica e integra esta gestión en toda la organización, dado que el riesgo impacta y se alinea con la estrategia y el rendimiento en todas las áreas, departamentos y funciones.

Figura N°3: Gestión de Riesgos Empresariales



Fuente: Deloitte

Entre los beneficios de su aplicación se encuentran:

- Alineación con la estrategia de negocio
- Fomentar una cultura de riesgo y control en la organización
- Enfocado a la gestión integral de riesgos
- Protege y genera valor en la organización
- Incrementa la colaboración y sinergia entre áreas.

Fundamentos teóricos del COSO ERM 2017

Los fundamentos teóricos del COSO ERM 2017 subrayan la creciente relevancia de las empresas en el desarrollo económico de una sociedad, tal como se destacó en el IV Congreso ECAD 2023 celebrado en La Habana, Cuba. A través de la creación de empleos y la provisión de bienes y servicios, las empresas contribuyen significativamente a la prosperidad. Sin embargo, para alcanzar sus objetivos, deben ser eficientes, productivas y competitivas. Según Rubio (2015), la competitividad es un factor importante que determina el éxito de una empresa en su sector, ya que permite diferenciarse teniendo un producto o servicio diferenciador incluso entre organizaciones con estructuras y metas similares. Esta competitividad depende de la capacidad de la dirección para tomar decisiones distintas a las de sus competidores, lo que implica que la estrategia elegida influya directamente en el éxito del negocio u organización.

A pesar de estas oportunidades, la gestión directiva enfrenta constantes riesgos que pueden amenazar el logro de las metas organizacionales y afectar su patrimonio. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) fue establecido en Estados Unidos tras una crisis de fraude internacional, con el propósito de detectar, evaluar y gestionar los riesgos a los que se enfrentan las empresas. También se centra en analizar el control interno y prevenir el fraude.

- **COSO Marco Integrado de Control Interno**

  Para el presente trabajo de suficiencia profesional se usará también el Marco de Integrado de Control Interno emitido por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) para evaluar los controles internos de los procesos operativos del nuevo pais.

se define como un proceso integral que es llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y el personal de una organización, con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos establecidos. De acuerdo con estándares internacionales, es importante que los controles de la organización sean examinados de forma periódica, abarcando todas las áreas, divisiones y funciones de la entidad, con un enfoque transversal que garantice una gestión efectiva.

El Marco COSO, es conocido y ampliamente utilizado en la gestión de riesgos y control interno, se fundamenta en cinco componentes clave que son cruciales para asegurar un control interno eficaz y una adecuada gestión de riesgos:

- Ambiente de Control: Este componente establece la cultura organizacional y determina el nivel de conciencia sobre la importancia del control interno dentro de la empresa. Proporciona disciplina y estructura, abordando aspectos como la integridad, los valores éticos, la competencia del personal y la filosofía de gestión. El ambiente de control es primordial, ya que influye directamente en el comportamiento de los empleados y su compromiso con la implementación de controles adecuados.
- Evaluación de Riesgos: Implica la identificación, análisis y priorización de los riesgos relevantes que podrían impactar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta evaluación considera tanto riesgos internos como externos y requiere que las organizaciones estén preparadas para anticipar y gestionar posibles cambios en su entorno. La evaluación de riesgos es un proceso dinámico que debe adaptarse a los constantes cambios del mercado y a las variaciones en los procesos internos de la compañía.
- Actividades de Control: Se refieren a las acciones y mecanismos establecidos para garantizar que las políticas y procedimientos diseñados por la alta dirección se implementen efectivamente. Estas actividades pueden incluir revisiones periódicas, autorizaciones, verificaciones el cumplimiento de las políticas y la adecuada

segregación de funciones de acuerdo a los perfiles de cada colaborador. Las actividades de control ayudan a asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa, además de mitigar los riesgos identificados en la revisión.

- Información y Comunicación: La información relevante debe identificarse, capturarse y comunicarse de manera oportuna y en la forma apropiada. Este componente asegura que la información fluya de manera eficaz dentro de la organización y hacia los interesados externos.
- Monitoreo: Incluye procesos que utilizan tanto actividades continuas como evaluaciones puntuales para asegurar que cada uno de los componentes del control interno esté presente y funcione de manera efectiva. La supervisión continua, revisiones periódicas y auditorías independientes son ejemplos de actividades de monitoreo.

Entre los beneficios de su aplicación se encuentran:

- Información financiera y no financiera de mayor confianza.
- Apoya a alcanzar los objetivos.
- Promueve la cultura de riesgo y control.
- Facilita reglas de operación y normativa interna.

- **Código de principios y mejores Prácticas de Gobierno Corporativo**

Los principios de Gobierno Corporativo emitidos por la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) y su capítulo en México del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) son los fundamentos para respaldar las actividades y procesos relacionadas con el componente de Gobierno.

Es el conjunto de principios que guían la integración, diseño y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.

Los principios de Gobierno Corporativo ayudan a dar transparencia del como la Organización es dirigida y controlada.

Entre los beneficios de su aplicación se encuentran:

- Establecer roles y responsabilidades a los involucrados en la organización.
- Establece esquema de rendición de cuentas.
- Define reglas para que el negocio se administre de manera transparente.

- **Mitigación de Riesgos**

  La mitigación de riesgos es un proceso esencial para cualquier organización, ya que implica la disminución de amenazas o riesgos potenciales que podrían impactar en un negocio o proyecto (ASANA, 2023). Este proceso forma parte de una estrategia más amplia de gestión de riesgos, que incluye la identificación de riesgos y el desarrollo de planes para gestionarlos o eliminarlos. El objetivo principal es minimizar la probabilidad de que ocurran eventos adversos y establecer estrategias para supervisar y responder a amenazas potenciales en caso de que se materialicen. La mitigación de riesgos es especialmente crucial cuando los riesgos son externos y el control sobre ellos es limitado, como en situaciones de fluctuaciones macroeconómicas.

  La gestión de riesgos empresariales (GRE) se presenta como un enfoque sólido y coordinado que abarca toda la organización, con el fin de identificar, cuantificar y responder a eventos potenciales (IAI Perú, n.d.). Esta práctica no solo busca prevenir pérdidas, sino también mejorar para la toma de decisiones de la alta gerencia al reducir la incidencia de errores durante el proceso de toma de decisiones. Al implementar una política de gestión de riesgos bien estructurada, las empresas pueden evitar interrupciones en sus operaciones y mantener su continuidad en un entorno económico inestable (SAP Concur PE, n.d.).

  La implementación efectiva de la mitigación y gestión de riesgos no solo refuerza a las organizaciones contra amenazas existentes, sino que también les permite aprovechar oportunidades al gestionar los riesgos adecuadamente. Esto fomenta una cultura organizacional capaz de adaptarse a los cambios del entorno (Atlassian, n.d.).

- **COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)**

  Debido a la importancia de los sistemas de Tecnologías de Información en la Administración de Riesgos y efectividad de los Controles Internos establecidos por la Administración, la función de CI requiere de un marco de control específico para este tipo de controles.

  El marco de establecimiento y evaluación para Tecnologías de Información seleccionado es *COBIT 2019,* el cual proporciona un marco integral que ayuda a las organizaciones a lograr sus metas y entregar valor mediante un gobierno y una administración efectivos de TI en la organización.

  Está enfocado a evaluar el sistema de control interno relacionado con TI, considerando la madurez de sus procesos y de los distintos enfoques que componen el ambiente de las Tecnologías de la Información.

  Complementa la evaluación de los procesos y controles de TI con los siguientes enfoques:

  - Ciberseguridad.
  - Transformación Digital.
  - Cómputo en la nube.
  - Privacidad
  - Desarrollos de TI (DevOps)

  Entre los beneficios de su aplicación se encuentran:

  - Identificar brechas en procesos y controles a través de una escala de madurez definida.
  - Enfoque de mejora continua en TI
  - Fortalece las prácticas de gobierno de TI.

- **ISO 31000**

  Norma Internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que establece directrices sobre la gestión de riesgos

de aplicación flexible para ser usada en cualquier nivel y dimensión que se requiera. La funcionalidad de la norma se extiende más allá de los negocios y puede ser aplicada por organizaciones incluyendo corporaciones, organizaciones de TI, gobiernos, compañías sin fines de lucro, sociedades entre otros.

El marco consta de los siguientes componentes:

- Liderazgo y compromiso: La alta dirección debe estar plenamente comprometida con la gestión de riesgos y garantizar que esté alineada con los objetivos de la organización.
- Integración: La gestión de riesgos debe integrarse en todas las operaciones, estrategias y cultura corporativa. Diseño del marco de gestión: El marco debe diseñarse para satisfacer los requisitos de organización de las organizaciones, especialmente las áreas con mayor complejidad.
- Implementación: La implementación efectiva de los diversos marcos de gestión de riesgos en todos los centros es esencial.
- Evaluación del desempeño: el marco debe ser monitoreado, revisado y evaluado continuamente para determinar su eficiencia.

2.4 Metodología y procedimientos

2.4.1 Técnicas e instrumentos

Según Sampieri, Fernández y Batista (2006), las técnicas de investigación son un conjunto de etapas diseñados para recolectar datos de manera estructurada. Estas técnicas representan procedimientos estructurados nos permiten obtener la información necesaria para el desarrollo de una investigación. En este contexto, Castro Márquez (s.f.) señala que las técnicas se refieren a los métodos utilizados para obtener datos, mientras que los instrumentos son los medios físicos utilizados para capturar y almacenar la información requerida.

Entre las técnicas más comunes para la recolección de información se encuentran la observación, la entrevista, la encuesta y la investigación documental. Para el presente estudio, se han seleccionado las siguientes:

a) Entrevista: Según Sampieri et al. (2006), la entrevista es un diálogo estructurado entre el entrevistador (en este caso, el investigador) y el entrevistado, con el propósito de obtener información necesaria para la investigación. Esta técnica puede clasificarse estructurada, cuando las preguntas están previamente ordenadas, y no estructurada, cuando se permite al entrevistado expresarse con libertad. En este estudio se ha optado por la entrevista no estructurada, permitiendo a los participantes desarrollar sus respuestas con mayor amplitud y aportar con información relevante en los procesos operativos.

b) Confirmación: Consiste en solicitar aclaraciones sobre las actividades realizadas por los responsables de los procesos operativos. Este enfoque se centra en verificar la información proporcionada por los dueños de los procesos mediante la solicitud de documentación que respalde sus afirmaciones. Esta documentación puede incluir registros como inventarios, cortesías, asistencias y otros documentos que permitan corroborar la veracidad de la actividad realizada

c) Observación: Según Álvarez-Gayou (2009), la observación es una técnica necesaria en cualquier tipo de investigación, ya que permite obtener información a través de percepción e interpretación de las actividades. Para el presente trabajo de suficiencia profesional se ha empleado la observación sistemática o estructurada, dado que el proceso de implementación de la gestión de riesgos operativos en el nuevo pais requiere observar cómo influyen factores espacio-sociales en los responsables de llevar a cabo estas actividades. Esto ha sido clave para comprender el contexto en el que operan los sujetos involucrados y su impacto en el éxito de la expansión al nuevo mercado.

2.4.2 Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

2.4.2.1 Identificación del problema:

Las compañías de consuno masivo tienen la particularidad de hacer escalable el negocio debido a las características del rubro. Implementado un sólido sistema de procesos tanto operativos como financieros, así como los recursos para poder administrar la ampliación de la compañía.

Siendo esto un gran beneficio para las compañías de consumo masivo, es preciso indicar que también supone un gran reto respecto al cumplimiento de los procesos, normativas, lineamientos de las corporaciones a las que se representa y más aún cuando la expansión es hacia un mercado internacional.

La compañía grupo Delosi, analizada en el presente trabajo de suficiencia profesional, se encontraba en un proceso de expansión de las franquicias de consumo masivo que administra en Perú hacia el extranjero. Teniendo en cuenta la complejidad de la expansión hacia un nuevo mercado, la alta dirección tenía el problema de enfrentar posibles riesgos latentes principalmente en los procesos operativos que podría poner en riesgo el éxito de la expansión. Es por ello, que era necesario implementar una gestión de riesgos operativos tomando como base los procesos de Perú como matriz hacia el nuevo pais.

Los principales procesos operativos con los riesgos latentes estaban relacionados a:

- Cadena de suministro: Desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos finales en los puntos de venta.
- Gestión de cuentas por pagar: Implica el manejo eficiente de las obligaciones financieras hacia proveedores y otros acreedores. En el nuevo país, el desafío radicaba en implementar un sistema que garantizara pagos puntuales y correctos, mientras se prevenían fraudes o errores en la contabilidad.
- Procedimientos legales: Dado que cada país tiene su propio marco normativo en áreas como el comercio, la propiedad intelectual, las leyes laborales y la protección al consumidor. La compañía debía asegurarse de cumplir con todas las normativas aplicables, adaptando los contratos y procedimientos internos para mitigar riesgos legales.
- Gestión de Tesorería: Abarca el manejo adecuado de los flujos de caja, financiamiento y la liquidez de la empresa. Uno de los principales retos fue garantizar que las operaciones en el nuevo país mantuvieran una estabilidad financiera, con la implementación de controles de caja adecuados y la mitigación de riesgos de cambio de moneda.
- Gestión del Food Cost: El food cost o costo de alimentos es un factor crucial en la rentabilidad de las franquicias de consumo masivo, ya que está

relacionado con el control de inventarios y la optimización de costos en la compra de insumos.

- Atención al Cliente: Incluye todas las interacciones con los consumidores, desde la venta hasta el servicio post-venta. Uno de los riesgos operativos era mantener los altos estándares de atención que la compañía ya ofrece en Perú, adaptándolos a las expectativas y comportamientos del consumidor en el nuevo país.
- Salud y Seguridad en el trabajo: Fundamental para garantizar el bienestar de los empleados y cumplir con las normativas locales.
- Gestión de Calidad: Asegura que los productos, insumos y servicios ofrecidos cumplan con los estándares establecidos por la compañía y las expectativas del consumidor.

2.4.2.2 Análisis del Marco normativo

Con respecto Para el desarrollo de la implementación de la Gestión de Riesgos Operativos fue necesario en primer lugar el análisis macro de los procesos operativos. Para el proceso de identificación de riesgos, en el cual se utilizaron las siguientes técnicas:

Tabla N°1: Técnicas de identificación de riesgos

Entrevistas	Talleres de trabajo-Lluvia de ideas	Cuestionarios	Análisis de procesos	Monitoreo de datos y tendencias
Aplicadas a los colaboradores por la relevancia de la información, se sugiere que los riesgos se identifiquen en sesiones individuales.	Sesiones grupales en los cuales los Líderes de procesos comparten los riesgos conforme a las funciones que desarrollan. Revisión de riesgos existentes. Riesgos levantados en auditorias	Distribución de cuestionarios a los responsables de operacionalizar la estrategia a través de cuestionarios que indiquen cuales son los objetivos del área y sus riesgos asociados.	Analizar los procesos a través de recorridos a los procesos de negocio para obtener el entendimiento de entradas, tareas, salidas y responsabilidades. Implican desarrollar un catálogo de riesgos inherentes por procesos de negocio como herramienta.	Desarrollo de un modelo de tendencias que permita identificar la ocurrencia de los riesgos Consulta de publicaciones de la industria o autoridades.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se continuó con identificación de riesgos relativos a los procesos operativos considerando para ello, si existe también algún riesgo estratégico que sea atribuible a dicho proceso.

El proceso de identificación del riesgo fue enfocado a los ciclos de proceso de negocio que implicó la necesidad de realizar un entendimiento de procesos, lo cual

denominamos recorridos o “walkthrough” el cual consiste en identificar riesgos y controles asociados de las transacciones que componen dicho proceso y se obtiene evidencia de dichos controles para asegurar que éstos mitigan el riesgo. En esta es la etapa en que identificamos y entendemos los controles que proporcionan mayor confianza respecto a la integridad, exactitud, validez y acceso restringido de las cifras que generan los sistemas, las cuales se reflejan en los estados financieros.

La metodología para realizar un recorrido es la siguiente:

Figura N°4: Técnicas de identificación de riesgos



Posteriormente, tomando como base los componentes del marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), en el frente de gestión de riesgos operativos, nos proporciona una estructura que nos sirve como guía para identificar, evaluar, gestionar y monitorear riesgos que puedan impactar a los procesos operativos de la compañía en el nuevo pais.

Figura N°5 : Componentes del COSO



2.4.2.3 Construcción de la alternativa de solución

A partir de la identificación de los riesgos y del análisis normativo, se construyó la alternativa de solución que permitiría implementar una gestión de Riesgos empresariales. Esta alternativa se centró en:

Modelamiento de procesos adaptados: Se desarrolló un modelamiento de los procesos operativos para alinearlos con las normativas locales y la capacidad operativa del nuevo país. Este modelamiento incluyó la creación de diagramas de flujo y la optimización de los procedimientos para una estructura operativa reducida.

Ejemplo: En Perú, los procesos de pedidos a proveedores son gestionados equipos segmentados de acuerdo al tipo de producto. En el nuevo país, el proceso fue simplificado y automatizado en gran medida para que pudiera ser manejado por un equipo de solo cinco personas.

Definición de roles y responsabilidades: Se reestructuraron los roles operativos, asegurando que cada persona en el equipo del nuevo país tuviera responsabilidades claramente definidas y que se garantizara una correcta segregación de funciones.

Desarrollo de un plan de implementación del ERP (SAP): Se elaboró un plan detallado para la implementación del sistema SAP en el nuevo país, asegurando que este reflejara correctamente las operaciones diarias, como inventarios, ventas y pedidos, y que las integrara con el sistema financiero.
Ejemplo: SAP permitió automatizar el flujo de información desde el punto de venta hasta los informes financieros, facilitando la transparencia y evitando errores manuales en la captura de datos.

Referente a los riesgos identificados se trabajó de la siguiente manera:

A) Evaluación de riesgos

Los objetivos fundamentales en la etapa de evaluación de riesgos fueron:

- Definir criterio de priorización de riesgos.
- Aplicar el criterio de priorización de riesgos identificados con grupos de interés.
- Priorizar los riesgos identificados.
- Construir la matriz de riesgos.
- Evaluar la capacidad de la administración para responder al riesgo.

Una vez que se identificaron los riesgos, se realizó su análisis antes de proceder a la evaluación. Para ello, fue necesario calificarlos mediante la estimación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían generar si se materializaban. Para este propósito, se utilizaron tanto técnicas cuantitativas como cualitativas de análisis de riesgos. Los criterios de evaluación empleados para determinar la relevancia de cada riesgo y establecer su prioridad en la asignación de recursos para su gestión fueron los siguientes:

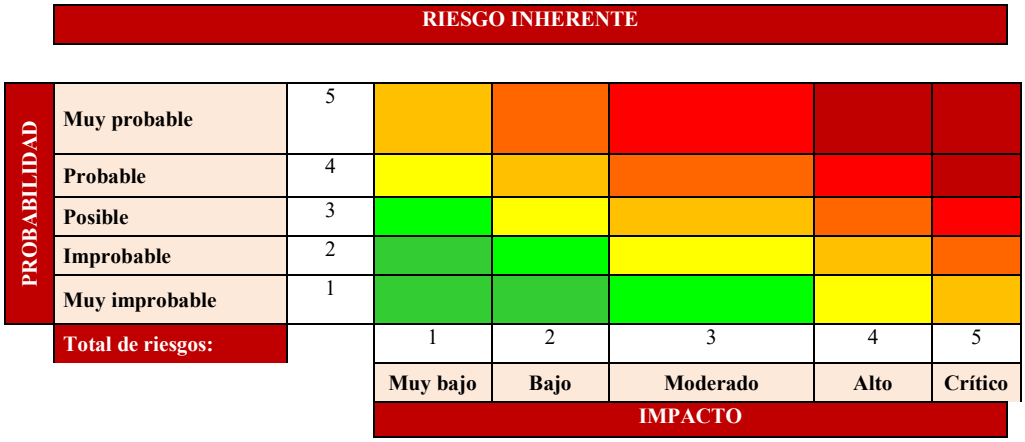
Tabla N° 2: Evaluación de riesgos

Probabilidad	Impacto
Muy probable	Crítico
Probable	Alto
Posible	Moderado
Improbable	Bajo
Muy improbable	Muy bajo

Fuente : Elaboración Propia

Una vez que obtenido el inventario de riesgos los cuales han sido evaluados con base en lo establecido anteriormente, se elaboró elaborar un mapa de riesgos (matriz de mapa de calor) para identificar los riesgos más críticos e identificar aquellos que requieren atención oportuna, tal como se muestra a continuación, esto con la finalidad de realizar una priorización de los riesgos identificados:

Tabla N° 3: Mapa de Calor



Fuente: Elaboración Propia

B) Priorización de Riesgos

El propósito de esta etapa había sido establecer planes de tratamiento que permitieran mejorar el nivel de los riesgos operativos. Con la matriz construida anteriormente y considerando el nivel de certeza del riesgo residual, se priorizaron los planes de tratamiento de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla N° 4: Priorización de Riesgos

SEVERIDAD DEL RIESGO	TRATAMIENTO
Riesgos críticos	Un riesgo extremo debe ser tratado inmediatamente, deben establecerse planes de acción y controles con un nivel de prioridad alto con un compromiso gerencial alto, sus planes de monitoreo y seguimiento deben por tanto ser más frecuentes.
Riesgos urgentes	Establecer controles y planes de acción de manera rápida, en corto plazo. Es importante contar con alguna responsabilidad gerencial en los planes de acción que se establezcan
Riesgos moderados	Este es un riesgo tolerable, pero requiere tratamiento en el mediano plazo, después de que se hayan tratado los riesgos críticos o altos
Riesgos bajos	Estos riesgos se consideran normales dentro del proceso, sin embargo, es importante que sean monitoreados regularmente para asegurar que se mantienen en este nivel

Fuente: Elaboración Propia

Los responsables de los riesgos, independientemente de su severidad, son los dueños de los procesos quienes tienen la función primaria de atenderlos y gestionarlos de manera que implementen controles que los reduzcan a su nivel más mínimo, así como rendir cuentas cuando sea necesario. En el caso que los

riesgos que tuvieron una calificación urgente o critica, se tuvo reuniones con los dueños del proceso para establecer planes de acción, tratamiento o controles compensatorios que permitieron mejorar su nivel.

C) Documentación de riesgos

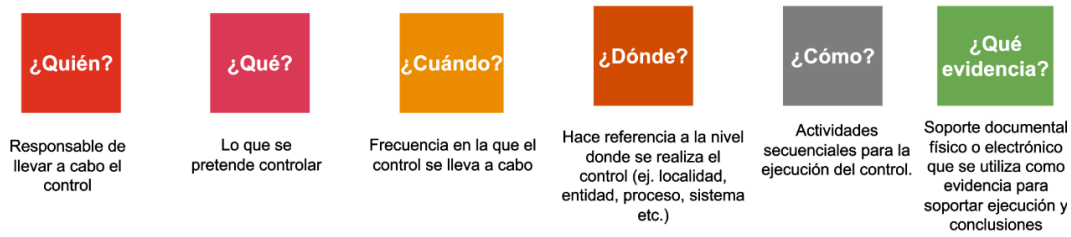
Matriz de riesgos, matriz de riesgos y controles y plan de pruebas.

Cuando la matriz también completó las medidas definidas para minimizar los riesgos identificados, se denominó "Matriz de Riesgos y Controles", la cual fue utilizada para hacer el seguimiento de dichos riesgos.

Una vez completado el proceso de análisis y evaluación de riesgos, se documentó la matriz de riesgos y controles.

Los controles fueron documentados con un responsable de su ejecución, con un propósito, en un tiempo específico (punto de activación o intervalo), con resultados específicos, para ello se tomó en consideración las siguientes preguntas:

Figura N°6 : Preguntas de Control



Fuente: Elaboración Propia

D) Implementar respuesta a los riesgos (aceptar, evitar, reducir, compartir)

Determinar la respuesta al riesgo

Las opciones disponibles para el tratamiento del riesgo eran las siguientes:

- Evitar: Eliminar las actividades que generaban riesgos. Con este tipo de acción se eliminaba totalmente tanto el impacto como la probabilidad de ocurrencia del evento evaluado.

- Controlar o Reducir: Realizar acciones para disminuir la probabilidad de ocurrencia, el impacto o ambos conceptos simultáneamente.
- Compartir o Transferir: Esta opción buscaba reducir la probabilidad o el impacto sin necesidad de eliminar la actividad riesgosa que lo generaba, trasladando o compartiendo el riesgo en cuestión.
- Aceptar: Con esta opción no se emprendía ninguna acción que afectara ni la probabilidad ni el impacto del evento, asumiendo toda la exposición a este y las consecuencias que podrían derivarse para la organización.

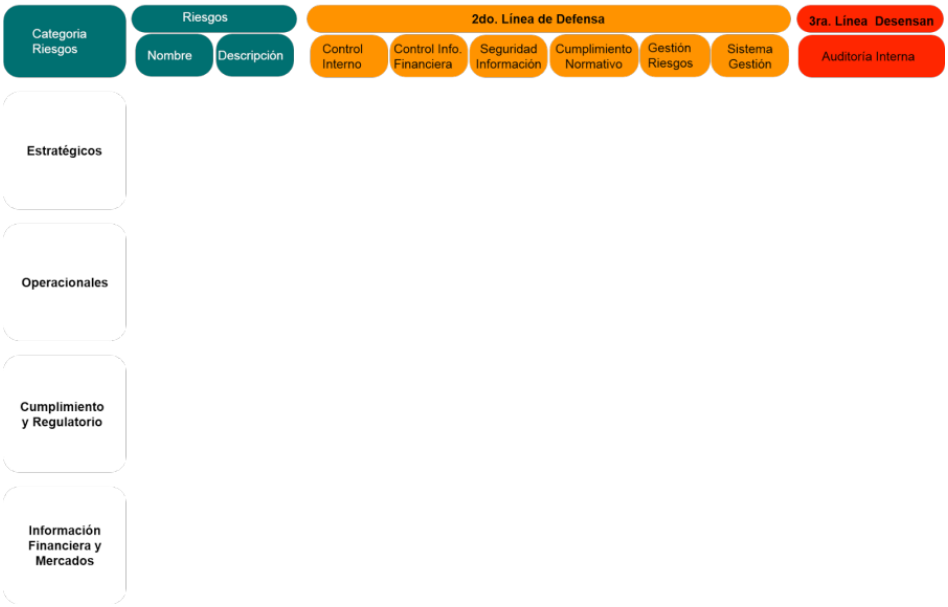
Mapa de aseguramiento

Los siguientes pasos se habían utilizado para determinar un mapa de aseguramiento, cuyo objetivo fue garantizar que existiera un proceso integral de riesgos y aseguramiento, libre de posibles lagunas y sin duplicidad de esfuerzos en la expansión hacia ese nuevo mercado:

- Se determinó si la gestión de riesgos u otra función desarrollaría el mapa y coordinaría la información obtenida mediante la colaboración entre las funciones de aseguramiento.
- Se identificaron los riesgos clave que la organización deseaba incluir en el mapa, llegando a un acuerdo con la dirección sobre la exhaustividad de la lista.
- Se comprendió quién tenía cada uno de estos riesgos y era responsable de gestionarlos a un nivel aceptable. Enumerar a los propietarios clave permitió establecer una rendición de cuentas.
- Se definió una metodología y una plantilla para la cobertura del mapa, basándose en la aceptación de riesgos de la organización y el marco de gestión correspondiente.
- Se establecieron enlaces con otros proveedores de aseguramiento dentro de la organización y se determinó si las actividades de aseguramiento alrededor de estas primeras y segundas líneas de defensa eran eficaces.
- Se validó el mapa de cobertura de riesgos con las partes interesadas clave, aclarando roles y responsabilidades.

- Se decidió cuánta cobertura de aseguramiento requería el consejo de administración y la alta dirección. Para algunos riesgos, como el incumplimiento de requisitos normativos, la aceptación del riesgo por parte de la organización podría haber sido baja.
- Se implementó un plan para optimizar la cobertura en la gestión de riesgos. Esto pudo incluir agilizar y optimizar los controles, eliminar duplicaciones en las segundas y terceras líneas o sugerir actividades adicionales de aseguramiento.
- Se revisó, controló y actualizó regularmente el mapa de aseguramiento para garantizar su vigencia.

Figura N°7: Mapa de aseguramiento.



Fuente: Elaboración Propia

Actividades y métricas de monitoreo y revisión de planes de riesgos

Para llevar a cabo la evaluación al desempeño de los KRIs y controles de los procesos operativos, se consideraron los siguientes esquemas:

- **Auto – evaluación de la Administración (Primer Línea):** Las actividades de evaluación al desempeño fueron llevadas a cabo de forma independiente

por líderes designados por la Administración para que evalúe su diseño y efectividad.

- **Monitoreo Control Interno (Segunda Línea):** Evaluación al desempeño de los KRIs y controles a través de procedimientos de indagación y verificación.
- **Evaluación del independiente – (Tercer Línea):** Pruebas de efectividad al desempeño de los KRIs y controles por parte de la función de Auditoría Interna.

Análisis y evaluación al diseño de controles

El diseño de controles buscó asegurar que los controles previenen o detectan oportunamente errores en las transacciones relacionadas con los procesos operativos del nuevo pais. En la evaluación del diseño, se consideraron los siguientes elementos clave:

- El control mitiga el riesgo identificado.
- La frecuencia del control permite identificar un error de forma oportuna.
- Que la ejecución del control es independiente de quien ejecuta la transacción.
- La Supervisión por parte de personal los faculta para el seguimiento a excepciones resultantes de ejecutar el control son resueltas oportunamente.
- Que la información utilizada para realizar el control sea precisa y confiable.
- Se mantiene evidencia suficiente y adecuada para soportar las conclusiones.

Los controles clave que se identificaron son formales y repetibles y para tal efecto mantienen el nivel de evidencia adecuado que confirme la ejecución, por lo que se obtuvo:

- Retención de documentación utilizada durante la realización de un control (por ejemplo, formatos para el registro de comida de personal, checklist de labores de gerentes de tienda, reporte de pedido a proveedores). Incluyendo toda la documentación soporte y papeles de trabajo.
- Confirmación positiva que el control ha sido ejecutado (por ejemplo, carátulas con firmar y fechar como revisado, correos electrónicos).

- Conclusiones claras y concisas del resultado.

Actividades de Monitoreo

Como parte de la implementación de la gestión de riesgos operativos en el nuevo pais se realizaron actividades de monitoreo enfocadas a:

1. Evaluar el estado actual del riesgo.
   Evaluar el estado/comportamiento de los riesgos operativos de acuerdo con ambiente de negocio, la evolución en su criticidad e identificar aquellos riesgos emergentes.

   Para el resto de los riesgos identificados por los procesos operativos, se realizaron inventarios de mensuales, de forma que se mantuvo actualizado teniendo en cuenta los cambios permanentes que se presentan en las diferentes actividades realizadas. Las revisiones subsecuentes, por lo tanto, buscarán incluir riesgos emergentes o eliminar riesgos que hayan desaparecido.

   Durante el proceso de identificación del riesgo, surgió la necesidad de realizar alguna política que establezca controles o lineamientos a los riesgos detectados la cual fue elaborado por las áreas funcionales en compañía del área de Control Interno.

2. Diseño y efectividad de los KRI's y Controles.
   Evaluar que el diseño de los KRI's y controles cubre todos los aspectos del riesgo y que sean ejecutados de forma consistente (y que están implementados).

3. Revisión a los resultados de KRI's y Controles.
   Evaluar que los resultados de los KRI's y los controles son gestionados de acuerdo con los lineamientos establecidos. Para llevar a cabo la evaluación al desempeño de los KRI's y controles se consideran los siguientes esquemas:

- Auto evaluación (self-assessment) de la Administración – Primer Línea :
  Son llevadas a cabo de forma independiente por líderes designados por la Administración para que evalúe su diseño y efectividad.

- Monitoreo de la Segunda Línea – Control Interno:
  Evaluación al desempeño de los KRI's y controles a través de procedimientos de indagación y verificación.
- Evaluación del control interno independiente – Tercer Línea .
  Pruebas de diseño y efectividad al desempeño de los KRI's y controles por parte de la función de Auditoría Interna.

En la siguiente tabla se muestran los planes que deben ejecutarse para dar paso al monitoreo continuo:

Tabla N° 5: Planes para la ejecución de Monitoreo Continuo

Plan de Monitoreo	Enfoque	Periodicidad	Emisión	Información a reportar	Reporte
Monitoreo de Indicadores de KRIs.	Revisión del desempeño de los KRIs.	Mensual / Trimestral (de acuerdo a la criticidad del riesgo)	Responsables de KRI en coordinación con CI	Informe del desempeño de KRIs / KRIs que sobrepasaron los límites de tolerancia	Revelación de incidencias e. Estado actual de los riesgos críticos y KRI
-Cambios significativos en los riesgos -Riesgos emergentes	Revisión a los cambios del ambiente de los riesgos y/o identificación de riesgos emergentes.	Por evento / trimestral	Responsable de riesgos en coordinación de GRC y otros grupos de aseguramiento.	Informe de incidentes / informe de cambios de riesgos e informe de riesgos emergentes.	Ediciones al portafolio de riesgos y su análisis de criticidad b. Análisis de riesgos emergentes c. Revelación de incidencias
Monitoreo de cumplimiento	Revisión al desempeño de políticas internas.	Por evento / trimestral	Segunda línea	Informe del desempeño de cumplimiento de reglas internas / informe de oportunidades al cumplimiento	Revelación de incidencias
Monitoreo al desempeño de los controles	Revisión al desempeño de controles.	Mensual / Trimestral (de acuerdo con la criticidad del riesgo)	Responsables de Controles en coordinación con responsables de CI / Responsables de CI	Informes de resultado de auto-evaluación de controles / informe de resultados de revisiones periódicas	Revelación de incidencias Estado actual de los riesgos críticos y KRI
Monitoreo de deficiencias identificadas	Seguimiento a las deficiencias de control	Mensual / Trimestral (de acuerdo con la criticidad)	Responsable de KRIs y Controles en coordinación con CI	Informe de resultados a revisiones de deficiencias	Estado actual de los riesgos críticos y KRIs
Revisiones independientes	Revisión de evaluación al diseño de controles	De acuerdo con el programa de trabajo	Auditoría Interna	Informe de resultados a la evaluación de controles	Informes de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración Propia

2.4.2.4 Aplicación de la propuesta y o tratamiento identificado

La aplicación de una gestión de riesgos operativos en la expansión de la compañía permitió mitigar los riesgos que se encontraban alrededor de las actividades operativas.

Para el caso expuesto las actividades desarrolladas fueron necesarias poder identificar a los actores clave de los procesos, los principales riesgos, clasificándolos de acuerdo a la criticidad. La alta dirección conoce tanto los riesgos como controles que se enfrenta en la expansión de la compañía.

La implementación de la solución se llevó a cabo en fases, asegurando una transición efectiva. Los pasos clave fueron:

1. Capacitación al equipo de control interno y a los colaboradores del nuevo mercado sobre los cambios en los procesos operativos.
2. Configuración del sistema ERP (SAP) para que los permisos y las funciones estén claramente delimitados, evitando riesgos de fraude o errores operativos.
3. Monitoreo y evaluación continua del desempeño de los procesos adaptados, mediante auditorías periódicas.

2.5 Resultados de la actividad

2.5.1 Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

En esta sección, se describen los resultados obtenidos tras la implementación de los procedimientos mencionados. A continuación, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados en cada una de las fases:

- Identificación del problema: Se utilizaron entrevistas con el personal clave y análisis de riesgos mediante matrices, lo que permitió obtener un panorama claro de los riesgos operativos latentes en el nuevo mercado.
- Análisis del marco normativo: El estudio comparativo de las normativas locales permitió ajustar los procedimientos de acuerdo con las regulaciones del país de expansión.

- Construcción de la alternativa de solución: El modelamiento de los procesos operativos utilizando diagramas de flujo y software especializado permitió visualizar los puntos críticos de adaptación.
- Aplicación de la propuesta: El uso de ERP (SAP) y la capacitación constante del equipo aseguraron una correcta segregación de funciones y la alineación de los procesos a las normativas locales.

2.5.2 Análisis de las alternativas de solución

En la gestión de riesgos operativos durante la expansión de una compañía de consumo masivo, es crucial evaluar diversas alternativas de solución para enfrentar los riesgos identificados. Estas soluciones se deben adaptar a las particularidades de cada empresa y al contexto del nuevo mercado. A continuación, se detallan varias alternativas de solución que pueden abordarse y cómo su implementación puede influir en el éxito de la expansión:

a) Adaptación de los procesos operativos al marco normativo local. Una de las alternativas más relevantes es la adaptación de los procesos operativos de la empresa al marco normativo y regulatorio del país destino. Dado que la compañía ya cuenta con procesos bien establecidos en su país de origen, en este caso Perú, es necesario realizar una revisión exhaustiva de las normativas locales del país de expansión. Esto implica ajustar los controles, procedimientos, y la asignación de funciones a las regulaciones laborales, de comercio y sanitarias específicas del nuevo país.

   Ventajas:
   - Cumplimiento normativo que reduce riesgos de sanciones.
   - Adecuación a las leyes locales garantiza la legitimidad y continuidad operativa.

   Desventajas:
   - Costos adicionales relacionados con el análisis y la reconfiguración de los procesos.

- Tiempo necesario para la capacitación del personal sobre nuevas normativas.

b) Implementación de un programa ERP adaptado al nuevo entorno es otra solución clave para asegurar que los datos operativos y financieros estén alineados y correctamente sincronizados en ambos países. Este sistema debe ser configurado de tal manera que refleje las diferencias en las operaciones y el tamaño de la compañía en cada país, dado que en Perú operan más de 12,000 empleados, mientras que en el país de expansión se empezará con menos de 40 personas.

Ventajas:

- Centralización y automatización de la información operativa y financiera.
- Facilita la visibilidad y el control de las operaciones, reduciendo el riesgo de errores manuales.

Desventajas:

- Alto costo de implementación y personalización del ERP para el nuevo entorno.
- Necesidad de capacitación especializada para los empleados, lo cual puede ser un reto en una operación pequeña como la del nuevo país.

c) Segregación de funciones y asignación de roles en los sistemas. Dado el tamaño reducido de la operación en el país de expansión, una medida crucial es garantizar que las funciones dentro de la organización estén claramente segregadas y asignadas en los sistemas. Esto ayudará a prevenir conflictos de interés, fraudes y errores. La correcta configuración del ERP debe asegurar que cada empleado tenga acceso solo a las funciones necesarias para su rol, garantizando una gestión adecuada de permisos y controles internos.

Ventajas:

- Asegura que cada empleado cumpla con funciones específicas, evitando superposiciones de responsabilidades.
- Mitiga riesgos de manipulación o fraudes internos, mejorando la transparencia.

Desventajas:

- Puede generar dificultades operativas si el equipo es muy reducido y una persona debe asumir múltiples roles.
- Requiere constante supervisión y ajuste de roles conforme crezca la operación.

d) Monitoreo continuo de los riesgos operativos y su evaluación periódica. Otra alternativa crucial es la creación de un sistema de monitoreo y evaluación continua de los riesgos operativos. Esto implica el desarrollo de indicadores clave de riesgo (KRIs) que se monitoreen periódicamente para identificar cambios en el entorno operativo que puedan generar nuevos riesgos o modificar los existentes.

Ventajas:

- Identificación temprana de nuevos riesgos o evolución de los actuales.
- Mejora de la capacidad de respuesta ante eventualidades no previstas, permitiendo una gestión proactiva.

Desventajas:

- Requiere recursos para desarrollar y mantener el sistema de monitoreo.
- Dependencia de la calidad de la información y datos recopilados para su análisis.

e) Externalización de procesos críticos. En algunos casos, externalizar procesos críticos como la gestión de inventarios, distribución o tesorería a proveedores especializados puede ser una opción viable para reducir los riesgos operativos y financieros. Esto permite que la compañía se enfoque en su core business mientras un tercero maneja procesos que podrían ser más eficientes o menos riesgosos fuera de la organización.

Ventajas:

- Permite una reducción significativa de riesgos operativos y financieros al confiar procesos a expertos.
- Mayor agilidad y eficiencia en áreas no estratégicas para la empresa.

Desventajas:

- Pérdida de control directo sobre los procesos externalizados.
- Riesgo de dependencia excesiva en los proveedores y posibles fallos en sus operaciones.

f) Capacitación y desarrollo del talento local. Dado el pequeño equipo con el que la empresa operará en el país de expansión, es esencial invertir en la formación y capacitación del talento local. Esto no solo asegura que los empleados puedan gestionar los procesos de manera efectiva, sino que también ayuda a mitigar riesgos derivados de la falta de conocimiento en la normativa local y el manejo de los sistemas implementados.

Ventajas:

- Desarrollo de un equipo local altamente capacitado, que puede asumir mayores responsabilidades en el futuro.
- Mitiga riesgos operativos asociados a la falta de conocimientos locales.

Desventajas:

- Inversión significativa en programas de formación y desarrollo.
- Riesgo de rotación de personal una vez que estén capacitados.

g) Evaluación financiera y de sostenibilidad del plan de expansión. Una solución integral incluye la evaluación financiera del plan de expansión y su sostenibilidad a largo plazo. Esto permite analizar si la expansión se puede sostener bajo las condiciones de operación local, el costo de adaptar los procesos, y la viabilidad del crecimiento futuro.

Ventajas:

- Ofrece una visión realista y a largo plazo de los costos y beneficios de la expansión.
- Facilita la toma de decisiones informadas sobre la viabilidad de la inversión.

Desventajas:

- Puede retrasar la toma de decisiones debido al análisis exhaustivo requerido.
- Si la evaluación no es precisa, puede llevar a decisiones equivocadas que afecten la operación a futuro.

2.5.3 Discusión de las alternativas de solución

Al comparar los resultados obtenidos en la presente investigación con los resultados del trabajo de Santillán Rojas (2019) utilizado como referencia del presente trabajo, se identifican similitudes y diferencias en la aplicación de metodologías de gestión de riesgos, así como en los resultados obtenidos.

Santillán Rojas aplicó la gestión del riesgo enfocada en la reducción de pérdidas financieras dentro de una empresa de transferencia de fondos. En su investigación, utilizó un enfoque siguiendo las buenas prácticas de la norma ISO 31000, en el cual estableció un marco de trabajo específico para la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos financieros en los procesos críticos de la empresa. Uno de los resultados más importantes fue la capacidad de reducir pérdidas financieras, lo que permitió a la organización cumplir con sus objetivos de negocio y mejorar su desempeño financiero y operativo

En contraste, en el presente trabajo, la gestión de riesgos operativos aplicada en el proceso de expansión del grupo empresarial Delosi se centró en la adaptación de los controles operativos y en la identificación de riesgos inherentes a las operaciones transnacionales. Si bien ambos estudios consideran la ISO 31000, la diferencia está en el tipo de riesgos abordados: mientras que Santillán Rojas se enfocó principalmente en la mitigación de riesgos financieros, esta investigación abarca riesgos operativos que afectan tanto la eficiencia de los procesos como la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por último, mientras que la gestión del riesgo financiero en el estudio de Santillán permitió reducir pérdidas monetarias y proteger los activos de la empresa, en el presente trabajo de suficiencia profesional se logró establecer una gestión de riesgos operativos que favoreció una transición más segura y eficiente en el

proceso de expansión internacional de la compañía, asegurando la adaptación a las normativas locales y reduciendo el impacto de los riesgos inherentes a este tipo de procesos.

2.5.4 Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

Este trabajo de suficiencia profesional se centró en la expansión de la compañía, abordando específicamente los procesos operativos considerando las normativas legales del país al que se expandía, reconociendo que cada país tiene su propia regulación. Al centrarse en los procesos operativos no tuvimos la perspectiva general de los riesgos, teniendo una visibilidad acortada de los riesgos latentes en la compañía que podrían tener consecuencias inicialmente no identificadas

La solución implementada puede servir como referencia para empresas de consumo masivo que busquen expandir sus operaciones, ya sea a nivel nacional o internacional, y que requieran un enfoque adaptable para su crecimiento.

Finalmente, se presentaron algunas limitaciones, como la restricción de acceso a información confidencial relacionada con los lineamientos internos de la compañía, lo que limitó la exposición más detallada de la gestión de riesgos.

III. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presenta trabajo de suficiencia profesional se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. Identificación precisa de los riesgos operativos es clave para el éxito de la expansión internacional. En el proceso de expansión de una compañía de consumo masivo como Grupo Delosi, la correcta identificación de los riesgos operativos es fundamental. La expansión hacia un nuevo país conlleva incertidumbres en diversos ámbitos, tales como la cadena de suministro, la adaptación a normativas locales y la fluctuación de costos de alimentos. La evaluación precisa de estos

riesgos permite anticipar problemas y tomar medidas preventivas, minimizando su impacto en la operación.

2. La adaptación de los procesos del país matriz al nuevo entorno requiere flexibilidad. Un desafío clave es la necesidad de adaptar los procesos establecidos en el país matriz (Perú) a las particularidades del nuevo mercado. Aunque los controles internos y las buenas prácticas operativas de Perú proporcionan una base sólida, es esencial ajustarlos a las características específicas del nuevo país, considerando factores como la normativa local, la cultura de negocios y las infraestructuras disponibles. La rigidez en la adaptación de los procesos podría generar ineficiencias o incumplimientos.

3. La priorización de riesgos críticos asegura una asignación eficiente de recursos. El uso de una matriz de riesgos bien estructurada permite priorizar los riesgos de acuerdo a su probabilidad como a su impacto. En este contexto, los riesgos operativos críticos, como los relacionados con la cadena de suministro y la salud y seguridad en el trabajo, deben recibir atención inmediata, mientras que los riesgos menores pueden ser tratados con menos urgencia. Esta priorización optimiza la asignación de recursos y mejora la capacidad de respuesta ante situaciones de riesgo inminente.

4. La gestión de riesgos debe ser dinámica y estar integrada a la estrategia de expansión. Los riesgos operativos en una expansión internacional no son estáticos, sino que pueden cambiar a lo largo del tiempo a medida que se desarrollan las operaciones. Por lo tanto, la gestión de riesgos debe ser un proceso continuo, con revisiones regulares y adaptaciones necesarias en los controles. Además, la gestión de riesgos debe estar alineada con la estrategia de expansión de la compañía, para garantizar que los objetivos de negocio y la gestión de riesgos se complementen mutuamente.

5. La documentación y monitoreo continuo son elementos clave para una gestión efectiva de riesgo. Documentar los riesgos y los controles implementados es fundamental para asegurar la trazabilidad y el seguimiento de las acciones correctivas. Además, la creación de un plan de pruebas para verificar la efectividad

de los controles permite asegurar que se mantengan operativos y adecuados a lo largo del tiempo. El monitoreo continuo también permite identificar nuevos riesgos o cambios en los riesgos existentes, lo cual es crucial en un entorno dinámico como la expansión internacional.

6. La implementación de controles específicos en los sistemas SAP y ERP para la gestión operativa permitió una efectiva delimitación de permisos y funciones, respaldando la fiabilidad de la información generada y mitigando riesgos de fraude o errores operativos. Esto garantizó un flujo de información consistente entre los sistemas, asegurando que todas las actividades sean ejecutadas por los responsables conforme a lo establecido.

IV. RECOMENDACIONES

Finalmente, se plantean recomendaciones para mejorar la gestión de riesgos operativos en futuras expansiones:

1. Implementar un sistema de actualización periódica de gestión de riesgos operativos. Es esencial que Grupo Delosi desarrolle un sistema efectivo de gestión de riesgos que facilite una identificación y monitoreo continuos de los riesgos operativos en el proceso de expansión. Este sistema debe incluir una metodología clara para la evaluación de riesgos, así como mecanismos de revisión y actualización periódica para asegurar su vigencia. Un sistema de gestión basado en marcos como COSO o ISO 31000 facilitaría la estandarización y mejoraría la capacidad de respuesta.

2. Se recomendó ampliar la aplicación de la gestión de riesgos a todos los procesos incluidos en el mapa de procesos del Grupo Delosi. Es fundamental tomar como referencia los riesgos identificados, las medidas de tratamiento implementadas y los controles establecidos en la presente evaluación. Esta aplicación que ya se ha demostrado que es efectiva, garantizará que todos los aspectos críticos de la empresa estén debidamente gestionados.

3. Ajustar los controles internos a las normativas y condiciones locales del país. Los controles que se implementen en el nuevo mercado deben adaptarse a las normativas locales y a las condiciones económicas y sociales del nuevo país. Esto implica revisar los controles utilizados en Perú y realizar las modificaciones necesarias para cumplir con las leyes locales de trabajo, salud y seguridad, así como las regulaciones financieras y fiscales. Además, es recomendable que se realicen pruebas piloto para validar la efectividad de los controles en el nuevo entorno.

4. Desarrollar un plan de contingencia para los riesgos críticos. Para mitigar los efectos de los riesgos más críticos identificados en la matriz de riesgos, se debe desarrollar un plan de contingencia específico. Este plan debe incluir medidas claras para responder ante la materialización de dichos riesgos, asignar responsables, y establecer tiempos de reacción y recursos necesarios. Por ejemplo, para el riesgo de fallas en la cadena de suministro, se podrían identificar proveedores alternativos o establecer acuerdos de servicio prioritarios.

5. Fortalecer la capacitación y el conocimiento de los responsables de los procesos en el nuevo mercado. La gestión efectiva de los riesgos depende en gran medida del conocimiento y la experiencia de los responsables de los procesos. Se recomienda que la empresa invierta en la capacitación de su personal local en el nuevo país, enfocándose en temas clave como la gestión de la cadena de suministro, controles financieros y el cumplimiento normativo. Adicionalmente, se debe asegurar que los ejecutores de los controles cuenten con las herramientas y la formación necesarias para desempeñar sus funciones adecuadamente.

6. Monitorear continuamente los riesgos y ajustar los planes de acción según sea necesario. La gestión de riesgos operativos debe ser dinámica y flexible. Una vez que los riesgos han sido identificados y los controles implementados, es esencial que la empresa establezca un programa de monitoreo continuo. Se deben realizar auditorías internas y evaluaciones periódicas para comprobar la

efectividad de los controles y hacer ajustes cuando sea necesario. Además, la empresa debe desarrollar indicadores clave de riesgo (KRI) que permitan detectar de manera temprana cualquier desviación en los riesgos críticos.

7. Involucrar a la alta dirección en la gestión de riesgos. Para asegurar una respuesta rápida y efectiva ante la aparición de riesgos críticos, es necesario que la alta dirección esté activamente involucrada en la gestión de riesgos. Esto implica realizar revisiones periódicas de la matriz de riesgos, aprobar los planes de tratamiento y monitorear la implementación de los controles. La implicación de la alta dirección también facilita la asignación de recursos y asegura que los riesgos se gestionen en línea con los objetivos estratégicos de la expansión.
8. Utilizar herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos y controles. Se recomienda la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de riesgos, como un software de gestión de riesgos empresariales (ERM) o un módulo especializado en SAP que permita integrar el monitoreo de riesgos y controles. Estas herramientas pueden mejorar la visibilidad del estado de los riesgos, automatizar el seguimiento de controles y generar informes en tiempo real que ayuden en la toma de decisiones. Además, pueden facilitar la colaboración entre equipos de distintos países, mejorando la coordinación global de la expansión

V. REFERENCIAS

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control - Integrated Framework.*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.*

Álvarez-Gayou, J. (2009*). Metodología de la investigación.*

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, M. (2006). *Metodología de la investigación* (5a ed.). McGraw-Hill.

ASANA. (2023). *Mitigación de riesgos para proteger a tu empresa*. https://asana.com/es/resources/risk-mitigation

IAI Perú. (n.d.). *¿Qué es la gestión de riesgo empresarial (GRE) y qué función cumple auditoría interna en la misma?* https://iaiperu.org/preguntas-frecuentes/ique-es-la-gestion-de-riesgo-empresarial-gre-y-que-funcion-cumple-auditoria-interna-en-la-misma/

SAP Concur PE. (n.d.). *¿Qué es la gestión de riesgos empresarial?* https://www.concur.pe/blog/article/que-es-la-gestion-de-riesgos-empresarial

GlobalSuite Solutions. (n.d.). *¿Qué es el modelo COSO?* https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/

Atlassian. (n.d.). *Gestión de riesgos empresariales: estrategias y ventajas.* https://www.atlassian.com/es/work-management/project management/enterprise-risk-management

Revista Crecer Empresarial Obtenido https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/download/2852/399

Técnicas y Procedimiento Periciales. http://files.uladech.edu.pe

Control y desempeño de Riesgos. Obtenido en https://www.concur.pe/blog/article/cumplimiento-y-riesgo

Armestar Urbina, Greta (2008) "*Análisis y Diseño de Sistema de Gestión de Operaciones y Auditorias Contables.*" Universidad Pontificia Católica del Perú – Lima. Obtenida en http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle

Áspera, Sofía (2009) *"Técnicas e Instrumentos de Evaluación."* Obtenido en https://es.slideshare.net/saspera/tcnicas-e-instrumentos-de-evaluacin-presentation

COSO ERM 2017. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/conoce-mas-sobre-el-coso-iv-un-sistema-para-el-control-interno

Castro Fernández (2014). *Metodología de la investigación*. https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos

Conceptos básicos Financieros, Contables. Obtenido en http://www.abcfinanzas.com/finanzas-personales

Metodología Hermenéutica. Obtenida en https://es.wikipedia.org/wiki/Hermen%C3%A9utica

Oracle. (n.d.). *What is Enterprise Risk Management (ERM)?* Recuperado de https://www.oracle.com/pe/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales				
• Razón social de la empresa	Cindel S.A.			
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Control Interno			
• Nombre y cargo del profesional responsable	Valery Pieryna Gutierrez Baca			
• Periodo de labores (Horas laboradas)	2,496 horas			
• Nombre del bachiller	Sergio Jiunor Ushiñahua Rios			
• Escuela profesional	Auditoría Empresarial y del Sector Público			
2. Evaluación (*)		**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)		X		
b. Puntualidad y asistencia			X	
c. Eficiencia y dedicación		X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.		X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.		X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.		X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		X		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.		X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.		X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.		X		
Sub total		18	1	
TOTAL (Números y letras)		19, Diecinueve		
Comentarios adicionales				

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



Dr./Mág.
Evaluador