



El control Interno frente al riesgo operativo:

Una búsqueda permanente en pro de la idoneidad de las empresas comercializadoras de productos agrícolas del Suroeste de Antioquia

Gladis Andrea Agudelo Agudelo  
Yenifer Bustamante Agudelo  
Jorge Andrés Restrepo Echeverri

Trabajo de grado presentado para optar al título de Contador Público

Asesor Metodológico:  
Carlos Mario Ospina Zapata

Asesor temático:  
Julieth Vanessa Piedrahita David

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Contaduría Pública  
Andes, Antioquia, Colombia  
2023

<b>Cita</b>	(Agudelo Agudelo, Bustamante Agudelo & Restrepo Echeverry, 2023)
<b>Referencia</b>	Agudelo Agudelo, G. A., Bustamante Agudelo, Y. & Restrepo Echeverry, J. A. (2023). El control interno frente al riesgo operativo : una búsqueda permanente en pro de la idoneidad de las empresas comercializadoras de productos agrícolas del Suroeste de Antioquia [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Andes, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** Jhon Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/director:** Jair Albeiro Osorio Agudelo

**Jefe departamento:** Martha Cecilia Álvarez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Resumen

Las empresas comercializadoras de productos agrícolas se han convertido en base fundamental en la economía de la subregión del Suroeste Antioqueño, pues estas aportan al sostenimiento económico, generan riqueza, empleo, facilitan la obtención de recursos y contribuyen al desarrollo local, es por esta razón, que este tipo de entidades representan el objeto de estudio de este artículo, donde se pretende realizar una guía metodológica basada en el Control Interno organizacional del modelo COSO sobre el riesgo operativo, en el cual se hace uso de la metodología mixta para reunir la información pertinente para la construcción de la guía metodológica que permita a estas compañías optimizar los recursos necesarios, para implementar un sistema de gestión del riesgo operativo, minimizando las probabilidades de materialización, por medio de la intervención en cinco factores principales como lo son el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los eventos externos.

*Palabras Claves:* Control Interno, riesgos operativos, empresas comercializadoras, productos agrícolas, guía metodológica.

## **Introducción**

El suroeste de Antioquia se caracteriza por ser un territorio geográfico altamente diverso en relación con recursos naturales y condiciones climáticas, las cuales, acompañadas de una geografía montañosa, lo convierten en un territorio aprovechable para su explotación en actividades como el cultivo de productos agrícolas. Por lo anterior, el principal motor de su economía es la producción y comercialización de productos agrícolas, principalmente el café, plátano, curuba y banano, entre otros.

En el ámbito empresarial, el suroeste de Antioquia cuenta con empresas que se dedican a la comercialización de estos productos, pero estas, debido a aspectos como la falta de conocimiento, la no obligatoriedad desde el marco normativo y la relación costo-beneficio de la implementación y sostenimiento de un sistema de Control Interno, no cuentan con este sistema o las herramientas que permitan identificar las falencias e irregularidades alrededor del riesgo operativo de la entidad.

En síntesis, este trabajo busca la identificación de las causales de riesgos operativos, y, mediante una guía metodológica, plantear de forma precisa las herramientas básicas para ayudar al sistema de Control Interno dentro de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios relacionados a este proyecto. Lo anterior, en aras a que en la actualidad se hace hincapié en cuestionar y reflexionar respecto a la realidad interna de las empresas objeto de estudio, sobre cómo afronta las situaciones originadas por los riesgos operativos que día a día se les presentan en las compañías.

La investigación comprende tres apartados importantes; inicialmente se habla de cómo se aplica el Control Interno en Colombia desde los argumentos normativos, el segundo capítulo comprende la importancia que tiene el Control Interno en las empresas agrícolas, seguidamente, el tercer y

último capítulo comprende los resultados obtenidos del instrumento aplicado a las empresas comercializadoras de productos agrícolas y a su vez los factores de riesgo operativo que son los pilares de la investigación.

Por último, como anexo y mayor resultado a la investigación se desarrolla la guía metodológica con base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, la cual se entrega como herramienta de apoyo para el sistema de Control Interno de la entidad.

## **Metodología**

Se realizó una revisión documentada sobre los temas: metodologías de Control Interno, aplicación de estas en Colombia y específicamente su implementación en las empresas comercializadoras de productos agrícolas del Suroeste de Antioquia, de estas se obtuvo la información con la que fueron analizadas y se realizaron los hallazgos que se plantea en la sección de los resultados. Además, se aplicó una encuesta a representantes legales o contadores de 13 entidades previamente seleccionadas por cumplir con los siguientes criterios: su actividad económica es la comercialización de productos agrícolas, que este ubicada en los municipios de Andes y/o Jardín, ser personas jurídicas, encontrarse activas en el mercado y que su actividad económica esté respaldada por el código CIU en el Registro Único Tributario y en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia del sector agrícola, esta encuesta se dividió en preguntas cerradas enfocadas en cada factor del riesgo operativo y adicional a ellas se estableció una escala de valoración del nivel de afectación que pudiese ocasionar cada riesgo a cada uno de los factores Recurso Humano, Procesos, Tecnología, Infraestructura y Eventos Externos . Este se caracterizó por ser un estudio de tipo mixto. Debido a que se busca a través de la aplicación del instrumento caracterizar el objeto de estudio, y además busca darle un porcentaje de afectación que tendría su materialización frente a la ejecución del riesgo operativo dentro de la entidad.

## **El Control Interno como herramienta clave para el desarrollo organizacional**

Según estudios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la mayor parte de las empresas en Colombia están conformadas como pequeñas y medianas empresas. Dichas empresas son las que mayor crecimiento económico generan en el país, tal como lo expresa la ministra del Trabajo Alicia Arango Olmos...” Las Mipymes...Según cifras del DANE, representan más del 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia” (Ministerio de Trabajo, parr.1, 2019). Desafortunadamente poseen un patrón de poca permanencia en el tiempo, debido a factores como la baja capacidad de formalización, la falta de formación de los administradores y una baja aplicación de herramientas de administración como lo es el Control Interno.

En Colombia no hay un marco normativo aplicable que rija el Control Interno en las empresas privadas, sino que, se parte de las leyes y decretos que existen en la parte pública y que en algunos casos la ley no establece el uso obligatorio de un sistema de Control Interno

Cuando se habla de Control Interno en Colombia, se remite al artículo 269 de la Constitución Política del país como mandato nacional y el Decreto 338 de 2019, que se enfoca en la importancia del sistema del Control Interno dentro de las organizaciones y las funciones de quien tenga el cargo de Control Interno. A partir de la emisión de la ley 43 de 1990 muchas empresas tuvieron la obligación de tener un revisor fiscal. Esto representa un cambio positivo en el funcionamiento interno de las organizaciones, ya que, dentro de sus funciones está la revisión y auditoría organizacional; dando bases para el manejo del Control Interno, como lo menciona Cepeda F:

Es importante resaltar la relación que existe entre el sistema de Control Interno y el ejercicio de la revisoría fiscal, dada la trascendencia de la figura del Revisor Fiscal en su

responsabilidad de la evaluación del sistema de Control Interno en las organizaciones, la relevancia sobre el conocimiento y alcance de su trabajo y las señales de alerta o posibles situaciones que puedan producir críticas de los usuarios de la información como los clientes y demás partes interesadas (s.f, párr. 6).

Gracias a la figura que tiene el revisor fiscal, las organizaciones han evolucionado en este tema de buscar la idoneidad, transparencia, alcanzar los objetivos misionales de las mismas y evaluar los resultados en pro de una mejora continua.

### **Importancia del Control Interno Organizacional**

El Control Interno en el sector privado parte esencialmente de la concepción que posean los administradores, por consiguiente, diversas empresas al no estar obligadas por la ley a implementar un Control Interno recurren a medios empíricos de control en los cuales intervienen principalmente pequeños grupos familiares, buscando fortalecer y aumentar su patrimonio propio, sin herramientas de control y netamente confiando en las capacidades de sus colaboradores. Tal como lo enuncia Mejía (2002):

La mayoría de las Pymes carecen de un Sistema de Control Organizacional que les ayude a manejar los riesgos que les impiden obtener sus objetivos, debido primordialmente a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas (p.85).

Además, la mayoría de ellas por una disminución de costos, no implementan un sistema de Control Interno, ya que, no solo se incurriría en costos de contratación por la persona encargada del Control Interno sino también, en costos asociados al desarrollo de todos los procesos y procedimientos establecidos luego de su aplicación.

Si se analizara desde el punto de vista costo-beneficio, el Control Interno juega un papel fundamental en el correcto funcionamiento de la organización contribuyendo al cumplimiento de objetivos, tal como lo expone Valdemar, Restrepo y Giraldo, 2010:

Pese a la relación costo – beneficio que se presenta entre el control y las pequeñas empresas, es claro que la aplicación de sistemas de control en estas organizaciones proporciona una seguridad razonable, que contribuye notoriamente a alcanzar los objetivos a nivel operativo, financiero y legal (p.39).

Es decir, que las entidades claramente dejan de lado beneficios que se pueden alcanzar si se mira el Control Interno como una herramienta básica para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que, les ayudan en una constante detección y administración de riesgos, alcanzar metas de desempeño y rentabilidad y evitar pérdidas en el uso de los recursos utilizados en el desarrollo de su actividad empresarial. En definitiva, un sistema de Control Interno debe ser visto como una ayuda a la entidad.

Existen diversas acepciones sobre el término de Control Interno. Para este estudio puntualmente el concepto apropiado para el término está orientado así:

Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Ríos y Yáñez, 2013, p.82)

Además, cabe mencionar, que estas categorías se encuentran dentro de las funciones o responsabilidades por las que debe velar el revisor fiscal de las empresas que estén obligadas a

tener uno, por tal motivo, este es un herramienta en la que las empresas pueden tener un buen control interno basadas en las aplicaciones o monitoreo que haga el revisor fiscal en su revisión del desempeño de las áreas operativas y no operativas, como también en la parte contable con la información financiera y contribuyendo con los entes gubernamentales en caso de que se realice actos poco legales.

Esta concepción del Control Interno es incluyente, ya que, se comprende que el proceso de Control Interno no involucra solo al área administrativa, sino también, a todo el personal de la organización.

### **Modelo de Control Interno COSO para empresas comercializadoras de productos agrícolas.**

Las empresas comercializadoras de productos agrícolas hacen referencia a esas MIPYMES que se encargan de comprar productos ya prefabricados a empresas productoras o manufactureras, con el objetivo de venderlos de nuevo al público en general a un precio diferente, buscando obtener alguna ganancia de esta operación. Teniendo en cuenta la actividad económica de estas empresas, y que por lo general cuentan con una organización más simple, este estudio toma como base el modelo COSO. Respecto a este modelo:

Tiene como objetivo principal dar los lineamientos principales del control, las estrategias para la consecución de los objetivos, para la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, operativa y de gestión, salvaguarda de los activos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables a la organización. (Valdemar, Restrepo y Giraldo, 2010).

Este es un modelo flexible que se puede adaptar a las necesidades de la organización, ya que, mediante sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividad de control, información y comunicación, por último, monitoreo, conduce al desarrollo de una mirada holística de tres ejes fundamentales, el cumplimiento de los objetivos empresariales, información financiera y no financiera con seguridad razonable, y el cumplimiento de leyes y normas por parte de la entidad.

A través del modelo COSO, se busca una seguridad razonable de los objetivos de Control Interno dadas en tres categorías específicas:

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad, y la salvaguarda de los recursos. La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre resultados, que sean publicados. Y la tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad (Ríos y Yáñez, 2013, p.84).

Teniendo en cuenta lo anterior, se describió cada uno de los componentes del modelo COSO, con el fin de lograr una mayor claridad en el concepto de control y así, relacionarlo con las empresas comercializadoras de productos agrícolas:

**a) Ambiente de control:** en este componente es importante el factor humano, ya que, es el eje principal de la entidad. Su comportamiento, responsabilidades y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos misionales, por esta razón, el elemento denominado ambiente de control contribuye a la disciplina y estructura, desde la creación de valores y principios éticos en

la organización hasta la necesidad de establecer límites de manera positiva para contribuir a la prevención y detección de riesgos en la misma.

**b) Evaluación de riesgos:** este factor es de los más importantes para las empresas comercializadoras agrícolas. La evaluación de riesgos influye directamente en los resultados operativos de la comercialización de los productos, el poder hacer un proceso de identificación de riesgos y poderlos mitigar a tiempo; especialmente los riesgos operativos, contribuye a lograr con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos por la organización.

**c) Actividades de control:** estas se dan posteriormente a la detección de los riesgos de la empresa, se programan en pro del crecimiento y valoración de la entidad. Se realiza una evaluación de cuáles actividades contribuyen más al control del riesgo identificado, por ejemplo, la segregación de funciones es una actividad que ayuda a controlar la seguridad de la información, puesto que, evita que un mismo funcionario tenga varias actividades a cargo y pueda acceder así a más información.

**d) Información y comunicación:** informar en la organización con claridad las diferentes acciones realizadas internamente, involucrando a cada miembro de esta, teniendo en cuenta que es fundamental para la calidez del Control Interno. Además, el contar con sistemas informativos que sean confiables y den calidad y seguridad en la información, ayuda a la eficiencia de las empresas.

**e) Supervisión y seguimiento:** las empresas deben ser rigurosas en la supervisión y seguimiento de las actividades que realizan día a día, evaluando así, desde el desempeño laboral e interno de la organización, hasta el desempeño financiero de los resultados generados cada período, suscitando confianza a los terceros con quienes se relaciona.

## **Factores y hallazgos alrededor del riesgo operativo en las empresas comercializadoras de productos agrícolas del suroeste de Antioquia**

Las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín, al igual que otras compañías, están sometidas a diversos riesgos, debido a que en el cumplimiento de su objeto social se pueden ver inmersas en pérdidas financieras por deficiencias o fallas en factores fundamentales como lo son el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura; y se podrían presentar eventos externos adversos a la entidad. Por ende, se analizó el enfoque de riesgo operativo, debido a que, la materialización de los riesgos operacionales “afectan a los procesos, a los sistemas, a la gente y a la cadena de valor general de un negocio” (Mancera, 2011).

En general, cuando se habla del riesgo operativo se habla de todo lo relacionado con la operatividad de los negocios, es decir, con todas las actividades que se realizan en el día a día para su correcto funcionamiento. Por esto, es tan importante hacer énfasis en este tipo de riesgo y cada uno de los factores que se encuentran inmersos dentro de este.

A continuación, se relacionan los resultados de la investigación acorde a cada factor de riesgo operativo y cada una de las situaciones que se pueden presentar alrededor de este en las empresas comercializadoras de productos agrícolas del suroeste de Antioquia. Estos hallazgos fueron fundamentales en el desarrollo de la guía metodológica (Anexo 1).

### **El Recurso humano.**

Cuando se habla de Recurso Humano dentro de una empresa comercializadora de productos agrícolas, se hace referencia a cada una de las personas que están vinculadas, ya sea de manera directa o indirecta, al correcto funcionamiento de cada uno de los procesos internos y

comerciales de la compañía. El recurso humano empresarial lo compone los empleados, contratistas, proveedores, clientes y por supuesto el personal administrativo. Este recurso...

...se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo... (Montoya y Boyero, 2016, p.3).

### **Tipos de riesgos dados por el recurso humano**

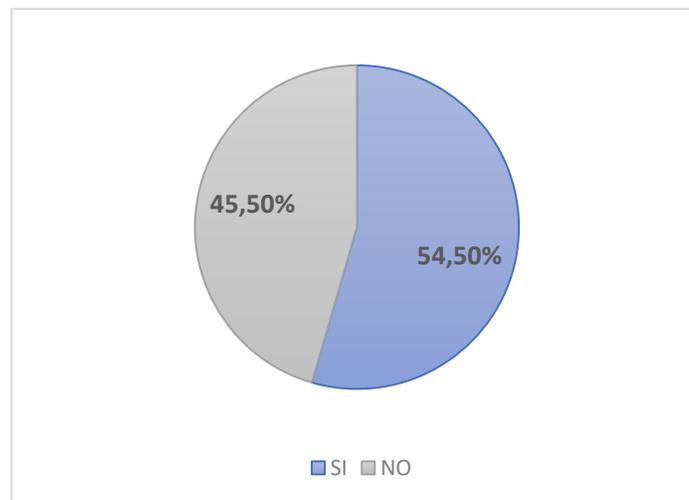
Dentro de este factor plenamente identificado, en el riesgo operativo se pueden evidenciar diferentes situaciones que conlleven a la materialización de un riesgo, como pueden ser:

- **Los Fraudes internos y externos dados en gran medida por conductas inadecuadas que van en contra de la ética y los valores**

Alrededor de este elemento se quiso indagar sobre la existencia de un manual o código de conducta establecido por las entidades, a lo cual el 45,5% (figura 1) de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín, no cuentan con un código de conducta o de valores éticos de acceso público para sus empleados. Por lo anterior, se concluye que existe una posibilidad alta de materialización de este factor de riesgo operativo en relación con el recurso humano.

## Figura 1:

*Empresas que cuentan con código de conducta.*



Fuente: Elaboración propia

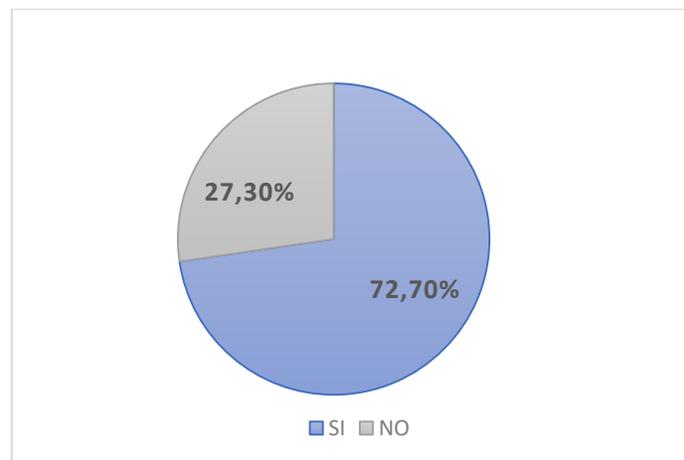
- **Errores humanos: presentados por mal manejo de las herramientas utilizadas por el empleado**

Este elemento considera aspectos claves como la formación y la capacitación del personal para una correcta ejecución de sus actividades. Teniendo en cuenta que el 100% de la población encuestada reconoce que su proceso se encuentra expuesto a errores humanos, es importante evaluar si el nivel de formación es adecuado para la ejecución de las actividades asignadas.

Aunque para el 72,7% de la población el nivel de capacitación es suficiente, aún existe un alto porcentaje de empresas que consideran no es suficiente dicha capacitación, el 27,3%. Esto representa un alto riesgo operativo en relación con el capital humano de la entidad (figura 2).

## Figura 2.

*Empresas que capacitan al personal.*



Fuente: Elaboración propia

- **Inadecuadas relaciones laborales**

Aunque en toda organización se puede presentar situaciones de acoso laboral, maltrato, bullying, hostigamientos, entre otros. Frente a este elemento se puede determinar que las empresas encuestadas no presentan ningún riesgo derivado de las relaciones laborales, debido a que el 100% de ellas, dice no poseer quejas o denuncias por esta razón.

- **Dependencias de personal clave**

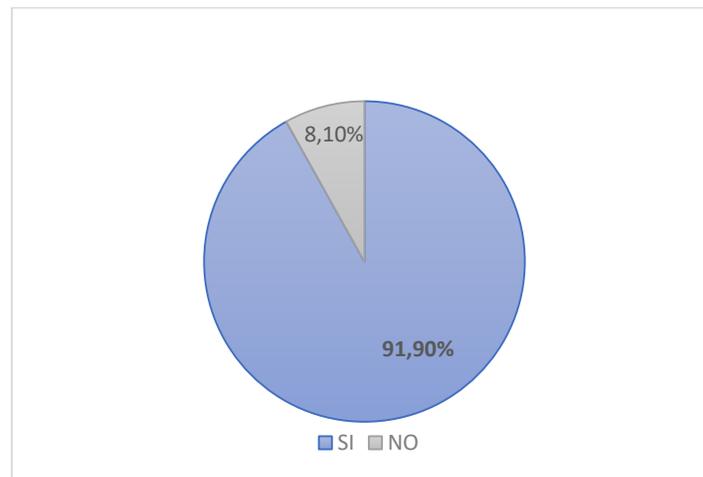
Este riesgo se presenta cuando los procesos de la entidad están a cargo de una persona en particular, donde si esa persona no está dentro de la compañía, podría verse en peligro el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Para el 91,9% de la población existen funcionarios claves en sus procesos de comercialización ya sea por su actividad económica, sus contactos o su función dentro del proceso. De igual forma, el 54,5% de las empresas no cuenta con políticas de rotación de personal en la

entidad y sólo poseen estrategias para suplir la ausencia parcial o total de su personal actual el 63,6% (figura 3).

**Figura 3:**

*Empresas que cuentan con personal clave para la organización.*



Fuente: Elaboración propia

- **Perfiles inadecuados**

Este riesgo se da por la falta de conocimiento o de capacitación del personal que labora en la compañía en determinado cargo, es decir, existe una inadecuada elección del perfil. El 100% de las empresas encuestadas manifiestan que en la empresa los perfiles se encuentran correctamente seleccionados dentro de las competencias exigidas para el cargo y el perfil del empleado.

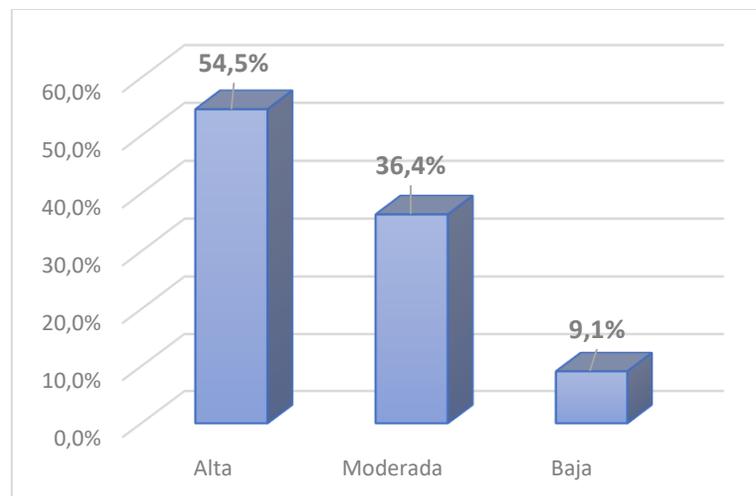
Luego de determinar cuáles son los elementos que presentan mayor nivel de ocurrencia en la materialización del riesgo operativo con relación al factor humano, se aplicó la escala de valoración planteada dentro del instrumento de investigación, y esta permitió establecer cuál es el nivel de impacto que estos elementos tienen en relación a

dicho riesgo. Los aspectos considerados fueron: una adecuada segregación de funciones, personal suficiente y la gestión del recurso humano dentro de la empresa.

El 54,5% (figura 4) de las empresas consideran que el principal elemento que posee alto impacto dentro de la materialización del riesgo es la gestión del recurso humano. Esta respuesta se encuentra acorde a lo mencionado anteriormente, puesto que, las empresas manifiestan no poseer herramientas como políticas de rotación de personal y capacitación adecuada. Ya que, dependen en un alto grado de personal clave dentro de sus procesos y no se encuentran en la capacidad de reemplazar parcial o totalmente estos empleados.

**Figura 4.**

*Gestión del recurso humano.*



Fuente: Elaboración propia

Pero, a su vez, es importante mencionar que las empresas objeto de estudio manifiestan en un 63,6 % que, una adecuada segregación de funciones y contar con personal suficiente tendría un alto impacto en la materialización de los riesgos operativos a causa del factor humano. La empresa

debe plantear estrategias encaminadas a mejorar la gestión del talento humano desde el diseño de perfiles adecuados a su personal, la asignación de funciones, el nivel de capacitación, entre otros, hasta llegar a evaluar si el personal es suficiente para la ejecución de su objeto social y el cumplimiento de los objetivos misionales.

## **Los Procesos**

Los Procesos son todas y cada una de las actividades necesarias para el correcto funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la compañía, como lo es el comercializar los alimentos producidos en las tierras campesinas de los municipios de Andes y Jardín. Son entonces estos, ese conjunto interrelacionado de actividades para la transformación y comercialización de elementos de entrada en productos, donde estos satisfagan una necesidad como lo es entregar la producción con excelente calidad a grandes cadenas de supermercados, tiendas, abarrotes o centrales mayoristas y minoristas del mercado, para luego llegar al consumidor final.

## **Tipos de riesgos presentados en los procesos**

- **Dependencias entre áreas**

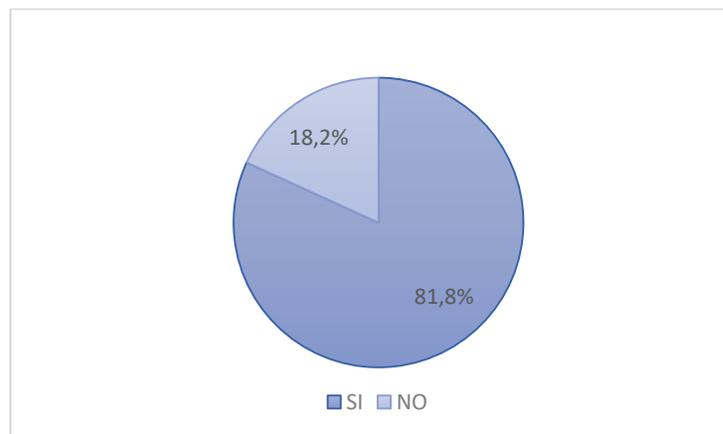
Este riesgo se presenta cuando en las empresas existe una alta interrelación en la ejecución de sus procesos internos con la finalidad de llevar a cabo la actividad misional de la entidad. Por ende, si un proceso de esta falla o no se hace de forma correcta puede ocasionar retrasos, malos productos o simplemente comprometer la actividad comercial de la entidad. Frente a este ítem, un 81,8% de las empresas encuestadas manifiestan que existe una alta interrelación o dependencia entre cada una de las áreas o procesos de la entidad. Por lo tanto,

se visualiza un alto riesgo de que, si se llegara a presentar un error o fallo en un proceso, la empresa se vería altamente afectada.

Teniendo en cuenta la actividad económica de las entidades, se indaga sobre dos procesos fundamentales en el desarrollo de su operación, la estrategia de compras y la estrategia de ventas, donde se obtiene que el 81,8% (figura 5) y el 90,9% de las empresas cuentan con dichas estrategias respectivamente, la cuales, están plenamente identificadas y diseñadas. Por lo tanto, es pertinente concluir que, aunque existe un alto riesgo de interdependencia entre áreas o procesos, las empresas comercializadoras de productos agrícolas de Andes y Jardín, cuentan por lo menos con dos estrategias plenamente identificadas con sus respectivas áreas y responsabilidades, con la finalidad de evitar que se presenten errores en su ejecución y, por ende, se materialice un riesgo operativo e impacto negativo dentro de la misma.

**Figura 5.**

*Dependencia entre áreas*



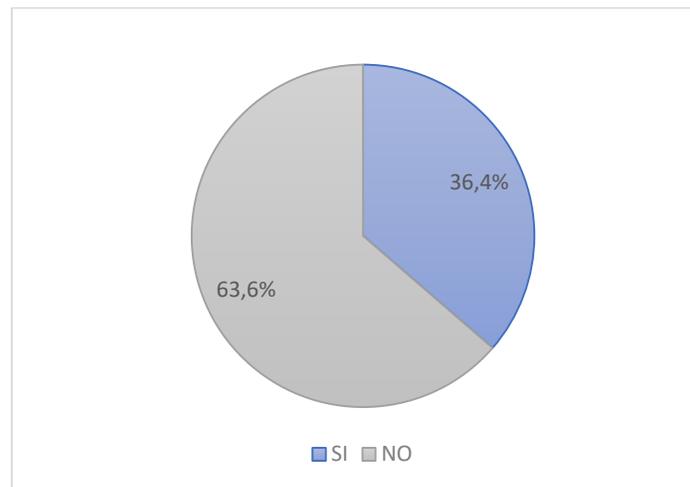
Fuente: Elaboración propia

- **Complejidad de comercialización**

En este riesgo, un 63,6% (figura 6) de las empresas manifiestan que la comercialización de sus productos se encuentra en estado normal y que no tiene inconvenientes con las ventas que se realizan. Este es un factor muy importante, ya que, depende de muchas circunstancias para que este riesgo no se materialice y que las empresas puedan seguir en el mercado, obteniendo beneficios de este; esto es debido a que el 91,9% de las empresas cuentan con estrategias que les permiten reducir el impacto que este riesgo puede tener en cada una de ellas. Estas estrategias les ayudan a posicionarse en el mercado local y evitar pérdidas por fallas en la comercialización de sus productos.

**Figura 6.**

*Procesos complejos en las ventas.*



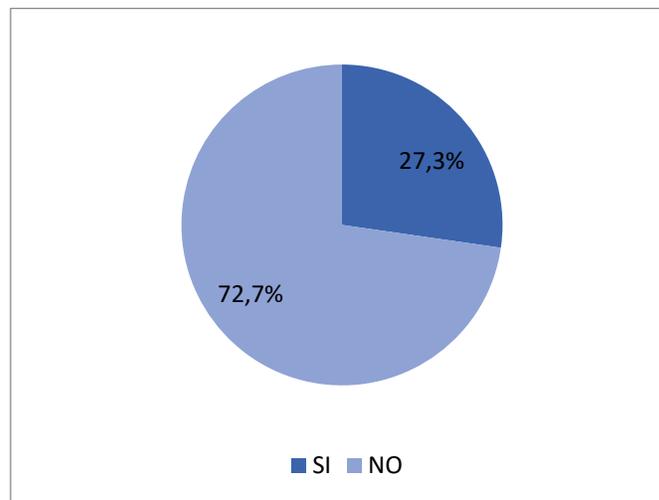
Fuente: Elaboración propia

- **Cambios organizacionales**

Las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín cuentan con estructuras organizacionales donde se especifica cada uno de los procesos que se deben realizar en ellas, por lo cual, este es un factor en el que las empresas están incurriendo en un riesgo de procesos debido a posibles cambios en la estructura organizacional. Esto, puede generar algún retraso o inconveniente con su producción y alcance de los objetivos. Ahora bien, el 72.7% (figura 7) de los encuestados mencionan que no se han producido grandes cambios en la organización y que operan normalmente, por este motivo se considera que este riesgo es de poca probabilidad de materialización y que las empresas de los municipios mantienen sus procesos bien definidos.

**Figura 7.**

*Cambios organizacionales.*



Fuente: Elaboración propia

- **Fallas en el diseño de procesos**

Este riesgo se tiene en cuenta cuando las empresas deciden programar e integrar a ellas un nuevo proceso que les permita mejorar en las diferentes áreas de la compañía, el cual podría traer afectaciones si en la manera en la que este se plantee no es consecuente con los demás procesos ya implementados, para no interferir en ellos y perder tiempo o recursos innecesarios para compensar lo perdido por el mal diseño de los nuevos procesos. Pero, solo el 54.5% considera que este riesgo se puede materializar y lo tienen presente en sus compañías; es importante que en cada empresa lo tengan en cuenta debido a que en cualquier momento estas pueden realizar algunos cambios en los que se implemente nuevos procesos donde exista la posibilidad de sufrir este riesgo.

## **La Tecnología**

Conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de las empresas comercializadoras de productos agrícolas, tales como hardware, software y telecomunicaciones. Estas, permiten a las compañías ser más competitivas en el mercado, ofrecer mejores productos y mayor valor agregado para los stakeholders, de igual manera, ayuda a agilizar los procesos, ahorrar tiempo y facilitar las actividades al factor humano.

### **Riesgos identificados en la tecnología**

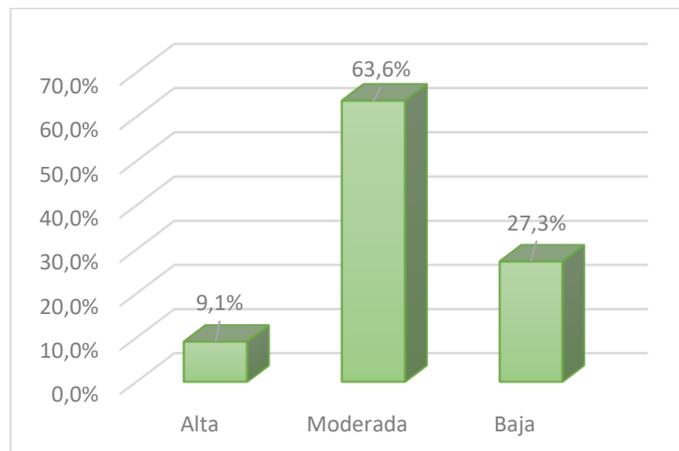
- **Obsolescencia tecnológica**

Para este tipo de riesgo se tiene en cuenta todos los equipos o máquinas que se encuentren dentro de la empresa y estén bajo condiciones no óptimas para ser usadas incluyendo los sistemas de información, sistemas contables o programas que se manejen dentro de cada compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, según las empresas analizadas el 54,5% no dependen en alto grado de la tecnología para desarrollar su actividad comercial y el 90,9%, indica a su vez que no cuenta con elementos tecnológicos o maquinaria obsoleta. Además, es importante mencionar que al indagar cuál sería el impacto probable que tendría la falta de disponibilidad tecnológica y la obsolescencia en el ejercicio de su proceso comercial, el 63,6% indica que el impacto será bajo frente a la disponibilidad de la tecnología y el 63,6% indica que será moderado en relación a la obsolescencia tecnológica (figura 8)

**Figura 8.**

*Obsolescencia tecnológica.*



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, permite concluir que el proceso comercial de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín no requieren de una alta exigencia tecnológica. Pero, plantea a su vez, un reto importante debido a que la obsolescencia frente a la competitividad del mercado, no sólo en relación producto o servicio sino en la agilidad de sus

procesos internos, pueden ser un factor clave en la consecución de los objetivos de la empresa y una disminución del riesgo derivado de este elemento.

- **Complejidad entre redes, equipos y software.**

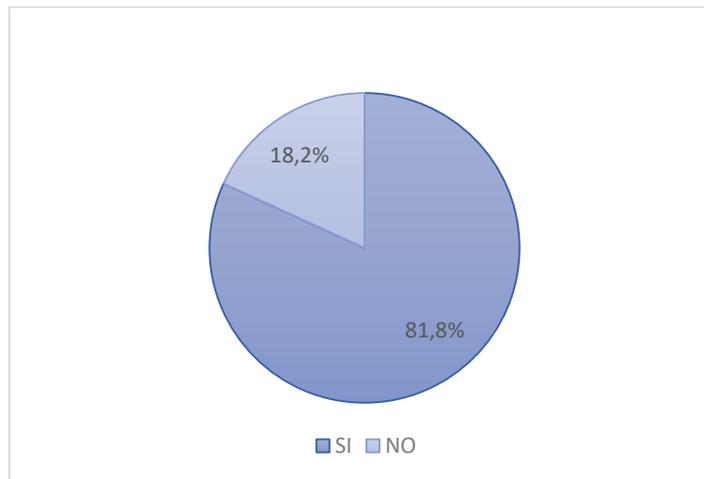
Es importante este riesgo, debido a que las empresas cada vez más tienden a estar en constante crecimiento, y es por eso que la información que se encuentre respaldada por la tecnología debe estar debidamente protegida para evitar posibles desvíos de la misma. Por ende, el 90,9% de la población encuestada; considera que es de mayor relevancia tener tanto los equipos, redes, y la información de la compañía con acceso restringido para evitar cualquier problema o hackeo que pueda afectar la operación de la misma.

Dicha protección y complejidad para el acceso a las redes, equipos y software, también debe venir acompañada de dos elementos claves como la capacitación sobre el uso, manejo y mantenimiento de los diferentes equipos tecnológicos de la organización y las copias de respaldo de la información que se desarrolla en la entidad, especialmente la del área contable.

El 72,7% de la población encuestada manifiesta que el personal se encuentra capacitado para el uso, manejo y mantenimiento de todos los diferentes equipos tecnológicos de la organización (figura 10) y el 81,8% cuenta con respaldos de la información producida en la entidad y específicamente la del área contable (figura 9).

**Figura 9.**

*Respaldo en la información contable.*

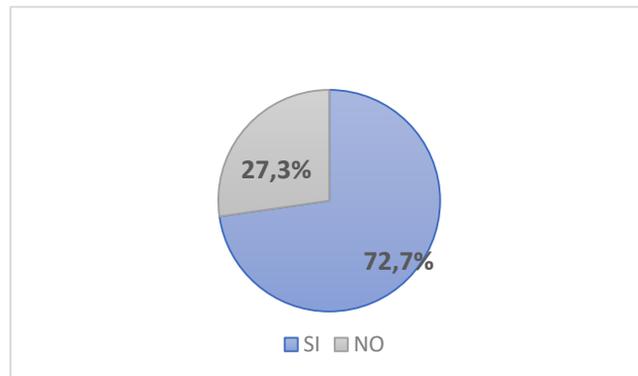


Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, frente a este elemento dentro del factor de riesgo operativo denominado riesgo tecnológico, se puede concluir que las empresas encuestadas cuentan con políticas o procedimientos establecidos para la disminución de los riesgos, y a su vez, es importante mencionar que los softwars contables más utilizados son SIIGO, CONTAI E ILIMITADA.

**Figura 10.**

*Personal capacitado en el uso de elementos tecnológicos.*



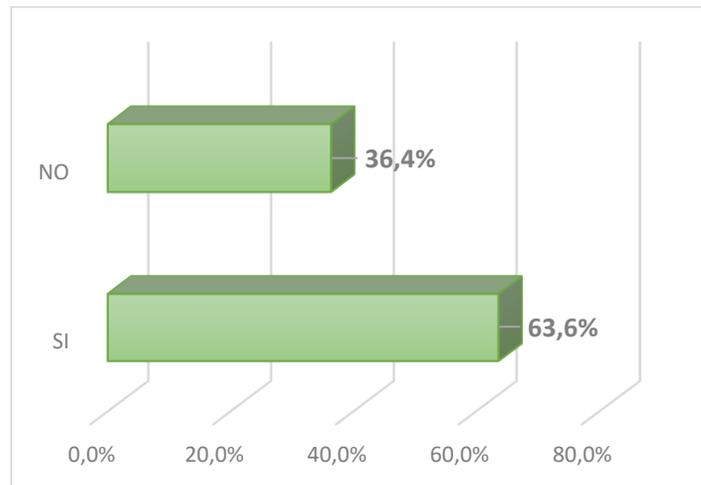
Fuente: Elaboración propia

- **Tiempos en procesamiento**

Según los resultados obtenidos, el 63,6% (figura 11) de las empresas cuentan con un sistema de revisión periódica en cada uno de los elementos tecnológicos. En este riesgo se debe tener cuidado debido a que, si no se les hace una revisión constante ya sea a los equipos o cualquier base tecnológica, estos podrían fallar en cualquier momento y se detendría la operación. Por ejemplo, teniendo en cuenta que los sistemas de información son un elemento de recopilación de datos y estructura tecnológica se indagó a las empresas comercializadoras de productos agrícolas de Andes y Jardín como contribuyen al mejoramiento de la productividad y competitividad en el mercado, frente a esto, el 100% de la población dice que esto influye positivamente, por ende, es importante mediante el instrumento modelo a aplicar para la gestión del riesgo operativo derivado de los procesos, evaluar cómo estos están fortaleciendo el flujo continuo de la información y los indicadores de productividad y eficiencia operativa.

**Figura 11.**

### *Mecanismos de revisión periódica.*



Fuente: Elaboración propia

- **Fallas en comunicaciones, en software y hardware**

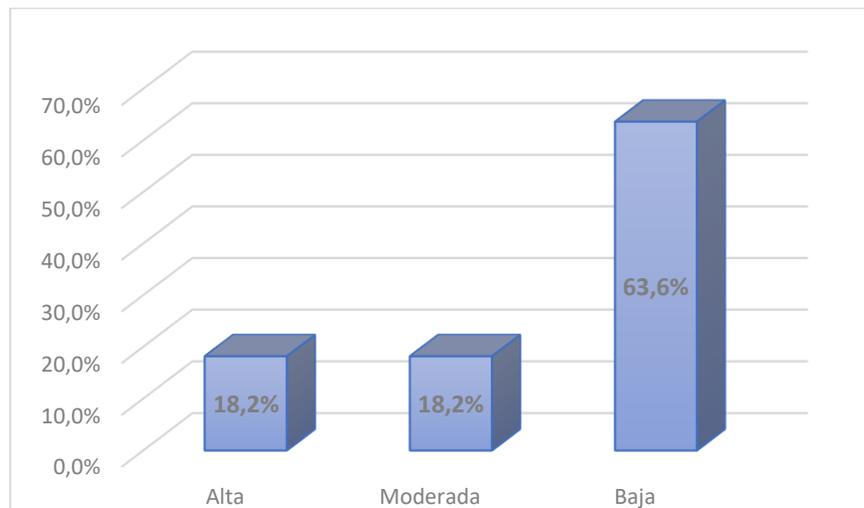
Según los resultados obtenidos las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín, poseen en un 81,8% respaldo de la información interna y externa de la entidad como un elemento de apoyo para el sistema de gestión y control interno de cada una, buscando hacer frente a posibles fallas en las comunicaciones y en el área tecnológica, que puedan llegar a comprometer el desarrollo de las actividades y los procesos de la entidad.

Con relación a fallas en software o hardware, las empresas deberían tener en cuenta que los equipos tecnológicos o máquinas de operación no siempre van a funcionar correctamente durante su vida útil, y para el 63.6% (figura 12) de las empresas piensan que este factor no tiene mayor importancia para la oportuna operación de su compañía, sabiendo que si en cualquier momento un equipo o máquina les falla, les puede detener su

producción, el cual es de importancia contar con copias de respaldo con cada proveedor tecnológico en caso de alguna falla que puedan presentar.

**Figura 12.**

*Faltas en software y hardware*



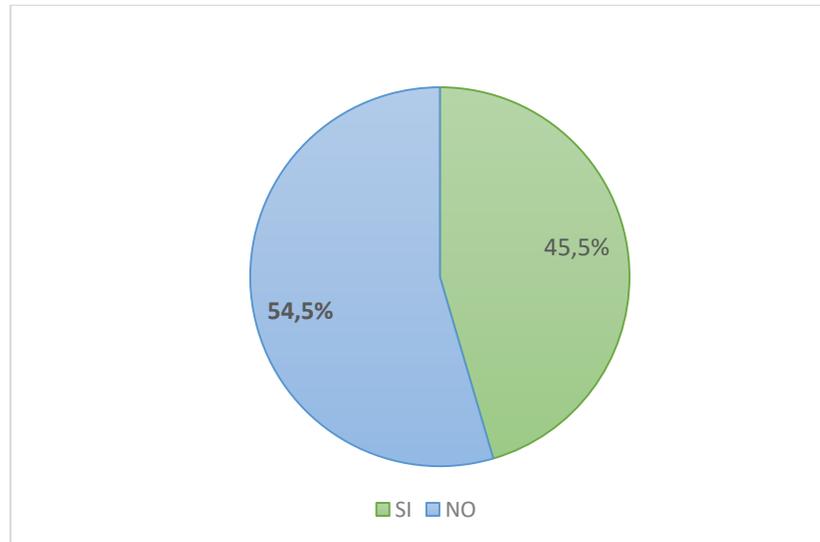
Fuente: Elaboración propia

- **Falta de disponibilidad.**

El 54,5% de las empresas encuestadas mencionan que no cuentan en su día a día con alguna estrategia o método para cuando alguna máquina o equipo deja de funcionar, o para cuando los programas tecnológicos y software contable presenten problemas, además de que no se vea afectada la producción, teniendo en cuenta que para el 45,4% (figura 13) consideran que dependen fuertemente de la tecnología para operar oportunamente, aquí se puede concluir que se encuentra un riesgo alto de materializarse por parte de la parte operativa de la entidad.

**Figura 13.**

*Estrategias para suplir la falta de disponibilidad.*



Fuente: Elaboración propia

Al ser cuestionados por cuáles aspectos consideran de mayor impacto para su entidad si se llegase a materializar el riesgo operativo derivado de la parte tecnológica, para el 45,5% serían las fallas de los sistemas de información, seguidos de la obsolescencia tecnológica con un 63,6% al igual que fallas en las comunicaciones tanto internas como externas de la entidad.

## Infraestructura

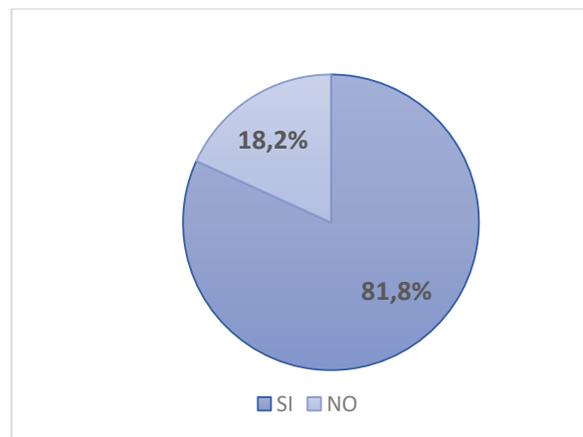
Conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización, es decir, se entiende como instalaciones internas y externas a la empresa que se convierten en elementos para llevar a cabo las actividades de esta.

- **Calidad de las redes eléctricas**

Este riesgo se encuentra inherente a cada empresa, debido a que es de vital importancia la red eléctrica para el funcionamiento de la misma, y por esto se debe tener en cuenta en qué condiciones se encuentra la red eléctrica dentro de cada empresa y mantenerse informado de cualquier posible fallo que puedan presentar durante la operación y no operación, ya sea un corto circuito o cualquier otro inconveniente que ocasione algún paro en la compañía, es un buen indicio que el 81,1% (figura 14) de las empresas encuestadas presentan que en su espacio comercial tenga el sistema eléctrico bajo control y que mantienen todo en orden para evitar estos inconvenientes.

### Figura 14.

*Sistema eléctrico controlado*



Fuente: Elaboración propia

- **Inconvenientes en las sucursales**

Las compañías comercializadoras de productos agrícolas de Andes y Jardín, si bien cuentan con pocas sucursales comerciales dentro de cada municipio, según las encuestas realizadas, se evidencia que las que tienen, todas poseen las medidas de seguridad necesarias para el correcto funcionamiento de la misma, a su vez, en un 63,6% cada área de operación cuenta con un espacio geográfico para su desarrollo y además, el 100% de las empresas mantiene tanto los productos como las máquinas, instaladas y separadas de forma correcta, entendiendo que esta comercialización de productos agrícolas pueden tener productos tóxicos o no tóxicos y máquinas de alto riesgo de operación, por lo cual deben estar separados. En conclusión, las sedes con las que cuentan son óptimas para el desarrollo de su actividad comercial, todas las empresas en su totalidad tienen instaladas de manera adecuada y en funcionamiento las máquinas necesarias para los procesos que realizan, como lo son, procesos de separación de fruta, empaque, traslado, despacho, compra y venta, entre otros.

Ahora bien, al ser indagados por cual elemento podría tener más impacto en la materialización del riesgo de infraestructura, el 27,3% nos indica que la calidad de las redes eléctricas y, por otra parte, los de menor impacto son inconvenientes en las sucursales con un 63,6%. Esto nos muestra la realidad acorde con las estrategias que estas empresas cuentan para hacer frente a este elemento del riesgo operativo.

## **Eventos externos**

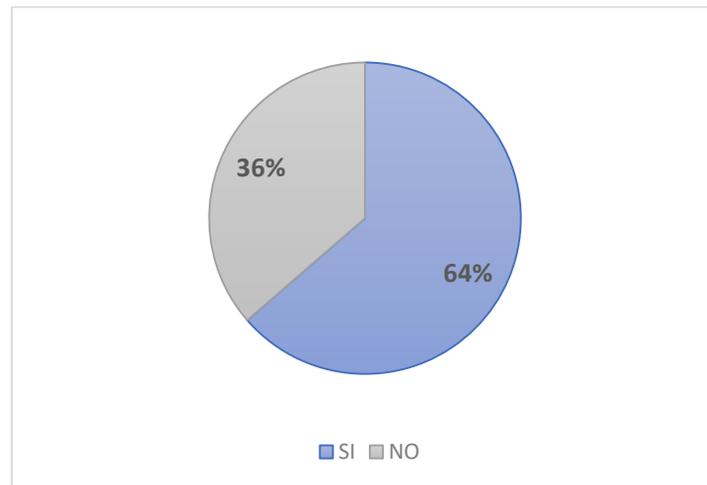
Son cada una de las situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que por su causa y origen escapan del control de la entidad todo aquello que las compañías no pueden controlar por sí solas, es decir, suceden en cualquier momento y son externos a la compañía.

- **Desastres naturales**

Son aquellos escenarios de origen natural que solo pueden ser gestionadas y mitigadas mediante los seguros, esta eventualidad es muy difícil de gestionar en las diferentes compañías, pues es un fenómeno completamente ajeno a la capacidad empresarial, tal vez las compañías nunca estarán completamente preparadas para afrontar este tipo de riesgo. Las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín nos entregan como respuesta al cuestionamiento de que el 63,6% (figura 15) de ellas cuentan con algún método de prevención en caso de que se presente algún desastre natural, por lo que habría que entrar a preguntarse por el porcentaje restante, también altamente significativo, pues este riesgo, aunque es muy difícil de mitigar, la ocurrencia del mismo traería consigo graves afectaciones para las compañías.

**Figura 15.**

*Métodos de prevención de desastres naturales.*



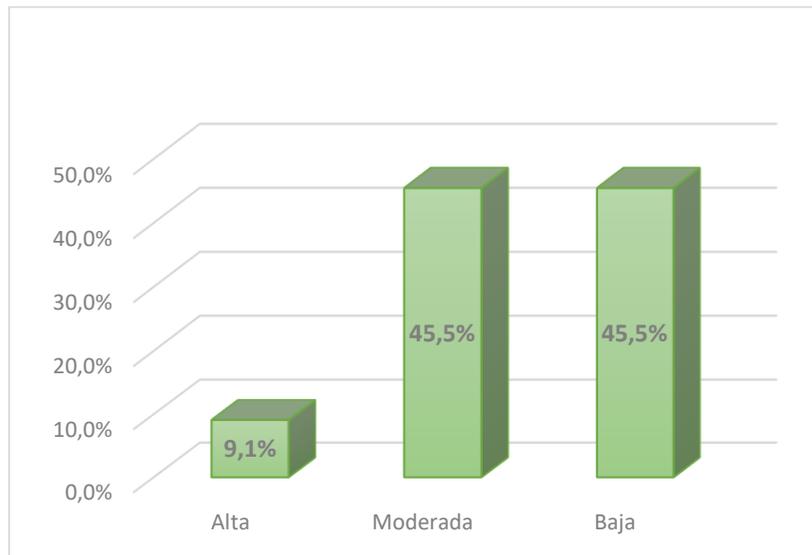
Fuente: Elaboración propia

- **Acontecimientos de orden político o social**

Las marchas, paros y manifestaciones son sucesos bastante repetitivos en nuestro país y consiguen una alta incidencia en la comercialización de productos, pues logran influir en los precios de combustibles, en compras de inventarios, en tiempos de entrega a proveedores, afectando desde el productor hasta el consumidor final. Las empresas comercializadoras de productos agrícolas de Andes y Jardín manifiestan que el grado de impacto dado por los acontecimientos de orden político y social es bajo y moderado en un 45,5% (figura 16) en ambos casos y tan solo un 9,1% de la población responde que estos hechos tienen un alto grado de impacto en sus compañías.

**Figura 16.**

*Acontecimientos de orden político o social.*



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la generalidad de las empresas manifiesta que cuando se presentan temas de orden público no poseen protocolos establecidos para actuar, sino que se adaptan a las directrices emanadas por gerencia o por las autoridades locales, y otros no han considerado necesario establecer dichos mecanismos debido a que no se han presentado situaciones de esta naturaleza.

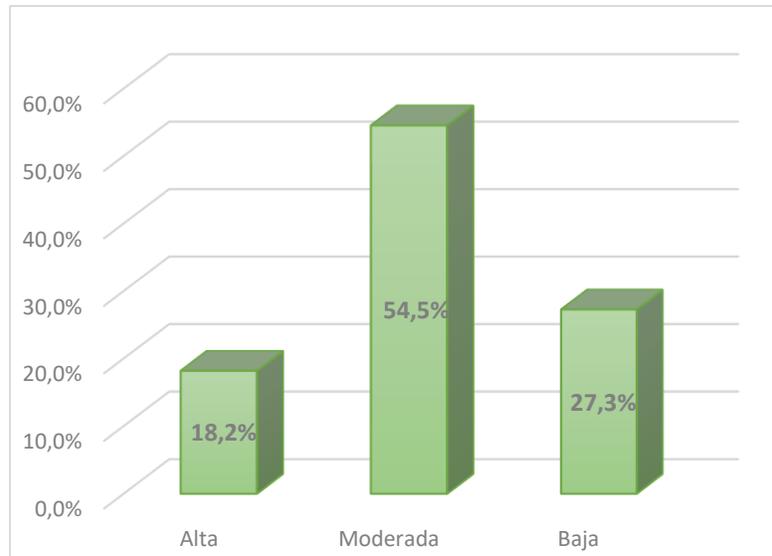
De esta manera, se puede concluir que la actividad de comercialización de productos para los municipios de Andes y Jardín no se ha visto afectada por estos aspectos, pero es importante destacar que no se encuentran preparadas para afrontar dichas situaciones y, por ende, se pueden materializar con un impacto alto en el riesgo operativo de la entidad derivado de eventos externos.

- **Conflictos internacionales**

Acá se pueden ver afectados los vínculos comerciales con los países donde se esté exportando el producto final o importando materias primas. Por consiguiente, es importante mencionar que el 63,6% de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín realizan operaciones de mercado que se ven afectadas por los tratados de libre comercio y en un 90,9% considera que factores externos como el mercado pueden llegar a afectar la empresa, con base en esto se puede evidenciar que las empresas objeto de estudio se encuentran altamente expuestas a ser afectadas por conflictos internacionales, pues al haberse indagado por el grado de afectación que este tendría dentro de la operatividad de la entidad, el 54,5% responde que es moderada y el 18,2% sería de alto impacto (figura 17).

**Figura 17.**

*Conflictos internacionales.*



Fuente:

propia

Elaboración

- **Estabilidad ambiente jurídico/legislación.**

Cambios normativos y regulatorios: son aquellas condiciones que obligan a las empresas a adaptarse para evitar sanciones o realizar una proyección tributaria con la finalidad de evaluar la viabilidad de la inversión o el vínculo comercial. A pesar de que nuestro país es inestable tributariamente, el 100% de la población encuestada manifiesta que se encuentra en la capacidad de adaptarse a posibles nuevas leyes que regulen el sector agrícola, entonces este riesgo no es tan significativo para dichas entidades.

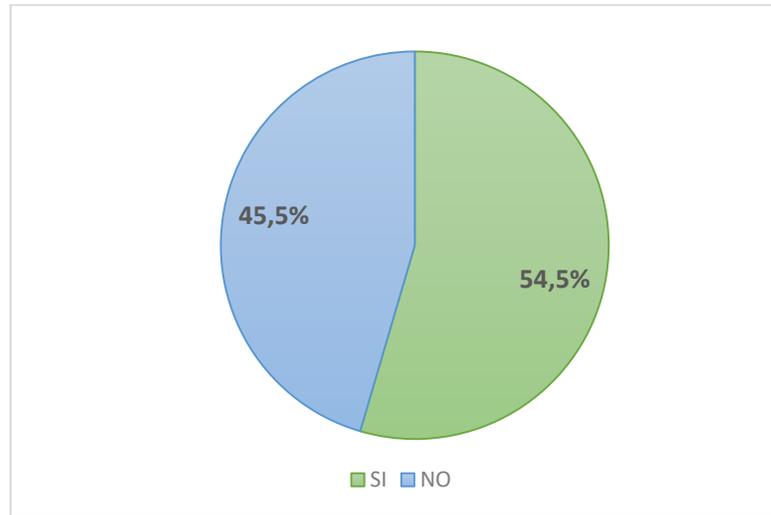
- **Ambiente para crímenes (hurto, vandalismo).**

Son las condiciones locativas, sociales, cibernéticas, tecnológicas o geográficas, que generan vulnerabilidad para el desarrollo de las actividades de la empresa a nivel interno o externo. El 54,5 % de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín, cuenta con la vigilancia necesaria para evitar posibles hurtos o actos vandálicos que logran afectar la economía de la empresa y por otra parte en temas de software las empresas manifiestan en un 63,6% que cuentan con sistemas de seguridad cibernética.

Finalmente, existe un alto porcentaje de empresas que no poseen condiciones de seguridad idóneas para el ejercicio comercial y considerando que para el 54,5% (figura 18) de la población el impacto de que se materialice este riesgo sería moderado dentro de la entidad, es importante entrar a evaluar las condiciones óptimas de seguridad que necesitan las empresas objeto de estudio.

**Figura 18.**

*Vigilancia en las instalaciones.*

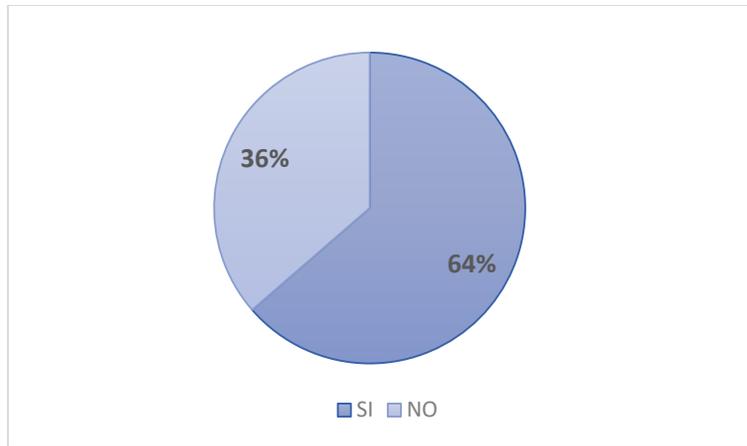


Fuente: Elaboración propia

Luego de revisar y analizar cada uno de estos cinco factores de riesgo clave, es necesario identificar cuáles son los riesgos que presentan mayor afectación a la compañía dentro del proceso operativo, para que luego cada uno de estos pueda ser gestionado de la mejor manera posible y que de esta manera se logre alcanzar a satisfacción los objetivos de las empresas comercializadoras de productos agrícolas, pues se puede decir que, gestionar el riesgo en este proceso es la mejor manera de asegurar la estabilidad, competitividad y el progreso de la organización, es por ello que se indagó a las empresas sobre si diseñan un plan de auditoría enfocada en los riesgos que puedan llegar a afectar a la entidad, y el 36,4% (figura 19) aún no cuenta con esta herramienta.

**Figura 19.**

*Plan de auditoría enfocado en los riesgos.*



Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar el instrumento y evaluar las respuestas obtenidas en el mismo, se puede concluir que las compañías comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín no cuentan con un Control Interno establecido en la entidad, por ende, no se logran detectar herramientas claras que permitan la gestión de los riesgos operativos de la entidad. Esta situación se presenta debido a que en el sector no existe la obligación de establecer un sistema de Control Interno para entidades privadas, sino que estas empresas a su vez manejan indirectamente algunas formas de herramientas de Control Interno para la mitigación de riesgos, debido a las exigencias que hace la Superintendencia que los vigila, que, dentro de sus funciones habla indirectamente los cinco componentes del Modelo COSO

Asimismo, en este trabajo de campo se desarrolla una guía metodológica (Anexo 1) que le permita convertirse en esa herramienta básica para la gestión y mitigación de los riesgos operativos dentro de estas entidades

## Conclusiones

El desarrollo de cualquier actividad económica trae consigo la implementación de un orden organizacional, una herramienta clave para encontrar ese orden y mantenerlo es la aplicación del Control Interno. Para las empresas comercializadoras de productos agrícolas esta herramienta aparece como la necesidad de contribuir a su desarrollo organizacional aplicando estrategias enfocadas hacia la gestión de los riesgos operativos, como la forma de asegurar la estabilidad, competitividad y el progreso de la organización, desde cinco factores como el talento humano, procesos, tecnología, infraestructura y eventos externos.

Dada la investigación realizada se pudo analizar que las compañías comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín, en un primer momento no cuentan con un Control Interno establecido, el cual se encuentre debidamente documentado y organizado en la entidad. Lo anterior, debido a que en el sector no existe la obligatoriedad desde la norma colombiana, pero al ser sujetos vigilados por la superintendencia de Economía Solidaria indirectamente llevan a cabo estrategias que van relacionadas con los elementos del Control Interno basado en el Modelo COSO.

Como resultado de la aplicación del instrumento de análisis y obtención de la información se puede concluir que algunas entidades no ejercen control sobre la organización y sus actividades debido a que no cuentan con herramientas como un plan anual de auditorías.

Por otra parte, los principales resultados alrededor de riesgos operativos como talento humano nos indican que las empresas poseen un riesgo inminente frente a la gestión humana, mediante aspectos tales como políticas de rotación de personal, ya que sus procesos dependen de personal clave pero no tienen estrategias que permitan suplir su ausencia parcial o temporal.

Frente al factor de procesos, se encuentra, que las entidades tienen estrategias y procesos debidamente identificados, no presentan fallas en el diseño y la ejecución, pero sí poseen una alta interrelación entre ellos, por ende, si se presentan fallas en algún proceso se ve afectada directamente la comercialización, pero el problema radica en que casi la mitad de las empresas indican que este riesgo no se debería presentar, es decir, no consideran los procesos como un factor de riesgo probable, por ende no realiza una gestión adecuada.

Con respecto al factor tecnológico, las entidades manifiestan que su actividad comercial no depende en alto grado de la tecnología, pero a su vez, se considera que los pocos equipos tecnológicos con los que se cuenta, deben encontrarse en óptimas condiciones y se les debe realizar mantenimiento periódico debido a que estos pueden retrasar los tiempos de procesamiento. Por otra parte, se cuenta con copias de seguridad de la información interna y externa de la entidad y de los diferentes sistemas de información, pero lo más relevante es que consideran que las fallas en software y hardware no son relevantes, aspecto que debe entrar a replantearse debido a que puede acarrear deficiencias en el proceso.

Referente al factor de riesgo de infraestructura, es importante resaltar que las redes eléctricas como componente de riesgo, se encuentran debidamente identificadas y en orden en la generalidad de las empresas, y a su vez, no presentan indicios de riesgo en las sucursales debido a que en las pocas que existen, están correctamente gestionados todos los elementos, además, de que se separan adecuadamente los residuos tóxicos y no tóxicos.

Finalmente, el factor de riesgo de eventos externos, es importante mencionar que se plantea un alto riesgo debido al no aseguramiento o diseño de estrategias para afrontar posibles desastres naturales, temas de orden público y falta de condiciones de seguridad cibernética. Del mismo

modo, es importante mencionar que estas empresas en su mayoría realizan operaciones con otros países y presentan un alto riesgo frente a la existencia de conflictos internacionales, por ende, consideran que este es un elemento de alto impacto y por lo tanto debe ser gestionado.

Por lo anterior, luego de identificadas las principales causas e impactos alrededor de cada una de los factores de riesgo, se plantea como herramienta de gestión una guía metodológica, la cual luego de ser aplicada permitirá a las organizaciones obtener estos elementos y luego ser gestionados por el área de Control Interno. Esta guía pretende ser un aporte al campo contable en el área de Control Interno de las empresas comercializadoras de productos agrícolas del Suroeste Antioqueño, entendiendo la actividad agrícola como el principal motor de su economía y entendiendo, que el ejercicio académico debe contribuir con el desarrollo y la potencialización del entorno.

## Referencias bibliográficas

- Cepeda, F. (s.f). Consultores y Asesores S.A.S. <https://disacya.com/control-interno-y-revisoria-fiscal/>
- Mancera, S.C., (2011). Los 10 principales riesgos de negocios. [https://riskandopportunities.files.wordpress.com/2014/11/los\\_nuevos\\_riesgos\\_en\\_los\\_negocios.pdf](https://riskandopportunities.files.wordpress.com/2014/11/los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf)
- Mejía. R. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). Revista Universidad EAFIT. Número 125. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/958/863/2966>
- Ministerio de Trabajo. (2019). *MiPymes representan más del 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia.* <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*, 20(2) [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es)
- Rios. F. y Yanez. R. (2013). *El Sistema de Control Interno basado en el informe COSO* (Doctoral dissertation). <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/3040>
- Valdelamar, D., Restrepo, O. y Giraldo, F. (2010). Metodología de control interno para las pequeñas empresas “CIPE”. *Trabajos de Grado Contaduría UdeA*, 4(1). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/download/323579/20780734/1>



## **Anexos**

### **Anexo 1.** Guía metodológica.

## **GUÍA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS**

A continuación, se presentará una guía metodológica elaborada con base en el trabajo de grado Control Interno: Una búsqueda permanente en pro de la idoneidad de las empresas comercializadoras de productos agrícolas del Suroeste de Antioquia que les permitirá a las empresas comercializadoras de productos agrícolas gestionar de forma eficiente el riesgo operativo e incurriendo solo en costos para aplicación y seguimiento de los aspectos más significativos de la guía, pues es claro que, implementar una metodología de Control Interno desde cero es altamente costoso, pero de gran necesidad pues la aplicación de este permite alcanzar de forma más eficiente los objetivos empresariales. Dentro de esta guía y luego de un trabajo de campo previo, se determinaron 5 factores claves que se encuentran inherentes a este riesgo y que van enfocadas a que se evite la materialización de estos mismos en cada empresa.

### **OBJETIVO**

Implementar una guía que sea utilizada como herramienta para gestionar de forma óptima el riesgo operativo en las empresas comercializadoras de productos agrícolas del Suroeste Antioqueño.

### **ALCANCE**

El contenido de esta guía es aplicable a la gestión del riesgo operativo en las empresas comercializadoras de productos agrícolas, a través de diferentes pasos como lo son la identificación de los riesgos y procesos, la medición y evaluación de los riesgos, el control del riesgo residual, el monitoreo y seguimiento y como último paso, la planeación y mejora. Estos datos se recolectan cuando previamente se hayan aplicado unos procedimientos y un papel de trabajo enfocados en los factores de recuso humano, procesos, tecnología, infraestructura y también los eventos externos, siendo estos los más significativos dentro del riesgo operativo.

- **RIESGO OPERATIVO: RECURSO HUMANO**

## **Objetivo General**

Determinar una guía metodológica para la realización del Control Interno orientado a la gestión de los riesgos operativos en las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín respecto al recurso humano.

## **Objetivos específicos**

- Establecer procedimientos atribuibles a la realización del Control Interno aplicable al recurso humano de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín.
- Estructurar el papel de trabajo correspondiente a la gestión del riesgo operativo derivado de la aplicación del Control Interno relacionado con el recurso humano.

## **Procedimientos**

1. Establezca un bosquejo de las funciones que se realizan en la entidad con la finalidad de llevar a cabo el objeto social de la misma, con el objetivo de establecer la asignación de funciones específicas para cada individuo y cuáles serían sus cargos.
2. Acorde al producto y su ciclo productivo es necesario que exista un calendario empresarial donde se identifique dicho ciclo y de esta manera se evalúe según la necesidad y el periodo, el personal suficiente para la realización del trabajo.
3. Analice a un mayor nivel de detalle las funciones de cada cargo, con la finalidad de detectar posibles funciones duplicadas o que solamente la debería realizar un funcionario y están asignados a varios funcionarios.
4. Verifique si existe un plan anual de capacitaciones al personal de la empresa, donde se socialicen las funciones de cada cargo y a su vez, se verifique el nivel de aprehensión con la finalidad de ejecutar de manera adecuada las funciones y responsabilidades de cada cargo.
5. Verifique si existe un código de conducta o de valores éticos para los funcionarios de la entidad y que este sea de fácil acceso para estos y cuáles han sido las quejas que se han presentado en la empresa frente al incumplimiento de este.
6. Valide si existen estrategias en la empresa o un plan estructurado acorde a la jerarquía de los funcionarios que pueden suplir la ausencia parcial o total de un funcionario frente a la ejecución de las funciones asignadas a su cargo. (Por concepto de vacaciones, licencias, calamidad, permisos, etc.)
7. Corrobore que se cuente con estrategias o políticas para la rotación del personal dentro de la entidad donde se establezcan plazo y duración en determinado cargo. Con la finalidad de que al ser empresas relativamente pequeñas o medianas los funcionarios deben tener un conocimiento holístico de los procesos, funciones y procedimientos que se llevan a cabo en la entidad en cumplimiento del objeto social. Por otra parte, esta estrategia permite disminuir el estrés en la ejecución de las mismas actividades en un cargo y, por otra parte,

disminuye el riesgo de que un mismo funcionario realice actos indebidos en el cargo al conocerlo y ser el único que la ejecute directamente

8. Verifique si en la entidad existen herramientas que permitan la calificación oportuna de las actitudes, comportamientos y cumplimientos de funciones acorde con el manual de ética y los procedimientos establecidos en la entidad, con la finalidad de evaluar y reestructurar de manera correcta las funciones de cada cargo acorde con la responsabilidad.

### **Papel de trabajo**

<b>NOMBRE ENTIDAD</b>				
<b>FECHA</b>				
<b>No.</b>	<b>Criterio</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
1	¿Presenta la compañía un manual completo de cargos y funciones?			
2	¿Cuenta la compañía con el personal suficiente para el desarrollo de sus actividades?			
3	¿Existen funciones duplicadas o que podrían ser desarrolladas por un solo funcionario?			
4	¿Existe y se desarrolla a cabalidad el plan anual de capacitaciones al personal? ¿Se corrobora si el personal desarrolla correctamente las funciones y responsabilidades correspondientes al cargo?			
5	¿Existe y se da cumplimiento a un código de conducta o de valores éticos para los funcionarios de la entidad?, ¿Es de fácil acceso para los funcionarios?			
6	¿La empresa cuenta con un orden jerárquico determinado?, ¿cuenta con personal			

	capacitado para suplir a sus superiores o subordinados de forma eficiente?			
7	¿Se ejecuta de forma adecuada la rotación de personal y funciones?,¿se establecen plazos para laborar en el cargo?			
8	¿Se evalúan las capacidades del personal, determinando las habilidades para desarrollar su cargo?			

- **RIESGO OPERATIVO: LOS PROCESOS**

## **Objetivo General**

Determinar una guía metodológica para la realización del Control Interno orientado a la gestión de los riesgos operativos en las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín respecto a los procesos que se realizan en las diferentes áreas de estas empresas.

## **Objetivos específicos**

- Establecer procedimientos atribuibles a la realización del Control Interno aplicable a los procesos de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín.
- Estructurar el papel de trabajo correspondiente a la gestión del riesgo operativo derivado de la aplicación del Control Interno relacionado con los procesos que se realizan en las diferentes áreas de las empresas mencionadas anteriormente.

## **Procedimientos**

1. Revisar que en cada área o dependencia de la empresa se cuente con el personal idóneo para cumplir con las funciones de manera independiente de las otras áreas, garantizando así que no existan retrasos en los procesos de las empresas comercializadoras de productos agrícolas.
2. Analizar periódicamente el plan de estrategias de compras y ventas para la adquisición y distribución de sus productos a comercializar, logrando así estrategias vigentes que le apunten a un mejor mercado.
3. Valide si han existido cambios organizacionales dentro de la entidad derivados de procesos administrativos como fenómenos organizacionales que conlleven a estos, para así, tener certeza de cuáles son los procesos internos que tiene la organización.
4. Verificar cuales son las normas que rigen el sector agropecuario y que deben ser cumplidas por la entidad para estar acorde a lo establecido en la normatividad del agro colombiano, al igual que, contar con los sellos de calidad exigidos, evitando así, incurrir en riesgos de sanciones por falta de conocimiento normativo.
5. Revisar periódicamente los archivos de los documentos guardados referente a los procesos de comercialización, evitando así que exista probabilidad de pérdida documental en la compañía.
6. Verificar si la empresa cuenta con un proceso de control de calidad debidamente identificado, establecido y documentado donde los encargados de revisar la calidad de los productos a comercializar se basen y verifiquen si dichos productos cumplen con esté para su debida comercialización y así establecer mayor confianza con el comprador y/o consumidor final.

7. Compruebe si la empresa utiliza algún tipo de sistema contable y corrobore que disponga de personal que opere permanentemente dicho sistema para realizar los respectivos registros en tiempo real, registros como los pagos a proveedores, facturación, entre otros.
8. Implemente de manera adecuada un sistema de control de calidad de los productos a comercializar, de manera que se cumplan a satisfacción los requerimientos de los clientes y se evite la generación de pérdidas por compras de productos que no cumplan con las características necesarias para su comercialización.
9. Utilice las herramientas brindadas por la actualidad y automatice ciertos procesos que pueden disminuir tiempos que puedan ser invertidos en otras actividades claves para el buen desempeño de la organización.

### **Papel de trabajo**

<b>NOMBRE ENTIDAD</b>				
<b>FECHA</b>				
<b>No.</b>	<b>Criterio</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Cuenta la empresa con una estrategia de compras para la adquisición de sus productos a comercializar?			
<b>2</b>	¿Cuenta la compañía con una estrategia de ventas para la distribución o comercialización de sus productos?			
<b>3</b>	¿Existe en la empresa una alta interrelación o dependencia entre cada una de las áreas o procesos?			
<b>4</b>	¿La comercialización de los productos lleva procesos muy especializados y/o complejos?			

5	¿La empresa ha sufrido inconvenientes tras fenómenos organizacionales que afecten la estructura de esta?			
6	¿Los productos cuentan con sellos de calidad o certificaciones agrícolas requeridos para las buenas prácticas agrícolas (BPA) por las entidades que los regulan?, como por ejemplo el Instituto Colombiano Agropecuario.			
7	¿La empresa tiene plenamente identificados y documentados sus procesos, en especial los procesos para la comercialización de los productos agrícolas?			
8	¿La empresa cuenta con un proceso donde se verifique la calidad de los productos a comercializar?			
9	¿La entidad realiza procesos contables de manera sistematizada como por ejemplo el pago a proveedores, los servicios públicos, entre otros?			

## ● RIESGO OPERATIVO: LA TECNOLOGÍA

### Objetivo General

Determinar una guía metodológica para la realización del Control Interno orientado a la gestión de los riesgos operativos en las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín respecto al desarrollo tecnológico de estas compañías.

### Objetivos específicos

- Establecer procedimientos atribuibles a la realización del control interno aplicable al desarrollo tecnológico de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín
- Estructurar el papel de trabajo correspondiente a la gestión del riesgo operativo enfocado hacia el desarrollo tecnológico derivado de la aplicación del Control Interno.

### Procedimientos

1. Realice una revisión de los elementos tecnológicos con los que cuenta la compañía, de tal forma que pueda determinar cuáles aportan al cumplimiento de los objetivos de la compañía, que se puedan reponer o desechar, de acuerdo con las capacidades y necesidades de la organización.
2. Analice si para el desarrollo de los procesos de la compañía es necesaria la utilización de herramientas tecnológicas y, defina si es necesario depender en alto grado de ésta, identifique la manera en que puede maximizar los beneficios a través de la utilización o no de la tecnología.
3. Es importante que la empresa utilice copias de respaldo de la información utilizada para el apoyo en los procesos de control interno, pues es posible disminuir el riesgo de fraude si se implementan estas herramientas tecnológicas, siendo así precavidos con el uso de la información confidencial y de importancia para las organizaciones.
4. Visualice cómo los sistemas de información le contribuyen a la compañía a generar mayor productividad y ser más competitivos en el mercado, a raíz de eso, implemente las herramientas tecnológicas necesarias para afianzar la obtención de beneficios de la compañía.
5. Dimensione la capacidad que tiene la compañía para suplir y tener los elementos tecnológicos necesarios para el desarrollo de cada uno de sus procesos, evitando posibles pérdidas por pausas en sus actividades.
6. Realice una evaluación periódica del estado de sus maquinarias y equipos necesarios en el desarrollo de la operatividad de la empresa y a través de esta evaluación efectúe los mantenimientos preventivos y correctivos que estas requieran.
7. Implemente capacitaciones periódicas para el uso, manejo y mantenimiento de los diferentes equipos tecnológicos de la organización, de modo que estos cumplan de manera

satisfactoria las funciones para las cuales fueron adquiridos en la organización.

8. Proporcione a sus procesos la seguridad necesaria para disminuir los índices fraudulentos de la organización y asigne responsables en el manejo de redes y equipos, restrinja el uso de ciertos sistemas de acuerdo con la capacidad y grado de confianza con cada uno de los implicados en el desarrollo de las actividades, atribuya a cada colaborador su lugar dentro de los procesos.
9. Es necesario que la empresa realice diariamente copias de seguridad de la información contable, para evitar ataques cibernéticos o simplemente evitar que los daños en sistemas contables y financieros generen a la compañía pérdidas de información que desencadenaría en problemas y sanciones para la organización.

### **Papel de trabajo**

<b>NOMBRE ENTIDAD</b>				
<b>FECHA</b>				
<b>No.</b>	<b>Criterio</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿La empresa cuenta con elementos tecnológicos o maquinaria que consideren obsoletos, es decir, que ya no estén utilizando dentro de la entidad?			
<b>2</b>	¿La empresa depende en alto grado de la tecnología?			
<b>3</b>	¿La entidad cuenta con copias de respaldo de la información que se desarrolla dentro de la organización como elemento de apoyo para el sistema de control interno?			
<b>4</b>	¿Considera usted que los sistemas de información han contribuido a factores como la productividad y competitividad en el mercado?			

5	¿Cuenta la compañía con estrategias para suplir la falta de disponibilidad de elementos tecnológicos para no detener la operatividad de la empresa?			
6	¿Posee mecanismos de revisión periódica de los elementos tecnológicos de la compañía?			
7	¿Se capacita al personal sobre el uso, manejo y mantenimiento de los diferentes equipos tecnológicos de la organización?			
8	¿La entidad cuenta con un sistema de red y equipos tecnológicos con acceso restringido con claves y con responsables asignados?			
9	¿La entidad cuenta con copias de respaldo de la información contable que se desarrolla en la entidad como facturas de compra, facturas de venta, nómina y demás comprobante de egreso?			

- **RIESGO OPERATIVO: INFRAESTRUCTURA**

### **Objetivo General**

Determinar una guía metodológica para la realización del Control Interno orientado a la gestión de los riesgos operativos, presentados en la infraestructura y capital físico de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín.

### **Objetivos específicos**

- Establecer procedimientos atribuibles a la realización del Control Interno enmarcados hacia el buen uso de la infraestructura de las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín.
- Estructurar el papel de trabajo correspondiente a la gestión del riesgo operativo atribuibles al adecuado uso de la infraestructura derivado de la aplicación del Control Interno.

### **Procedimientos**

1. Realice un chequeo a las medidas de seguridad utilizadas en la compañía y establezca una actualización constante de modo que se propenda por el correcto funcionamiento de su establecimiento comercial.
2. Procure establecer un espacio geográfico para cada área o proceso necesarios para la operación de la compañía, pues esto le permite a la empresa mantener un mejor control y orden para el desarrollo de las actividades.
3. Realice revisiones y mantenimientos constantes a la infraestructura de la organización, de esta forma se pueden disminuir los efectos que puedan generar un posible desastre natural o simplemente el deterioro ocasionado por el uso y el tiempo.
4. Inspeccione constantemente el sistema de redes eléctricas de la organización, dado que las fallas en estas instalaciones pueden generar retrasos en los procesos de la organización y siendo más extremos, puede ocasionar desastres para la infraestructura.
5. Para cuidar de la salud de los colaboradores es necesario que la compañía maneje de forma correcta los productos tóxicos, que estos conserven el almacenamiento correcto.
6. Implemente dentro de la compañía un check list acerca del estado en que se encuentran las maquinarias utilizadas en los procesos de la organización, para detectar a tiempo las inconsistencias que se puedan presentar y evitar costos y gastos innecesarios.

### **Papel de Trabajo**

<b>NOMBRE ENTIDAD</b>				
<b>FECHA</b>				
<b>No.</b>	<b>Criterio</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Su establecimiento comercial cuenta con las medidas de seguridad necesarias para el correcto funcionamiento de este?			
<b>2</b>	¿Cada área de operación cuenta con un espacio geográfico dentro de la compañía?			
<b>3</b>	¿La empresa cuenta con fuertes bases en los muros que disminuya los daños en caso de algún desastre natural?			
<b>4</b>	¿Se tiene un sistema controlado de las redes eléctricas en el espacio comercial?			
<b>5</b>	¿La empresa tiene separados los productos tóxicos de los productos no tóxicos?			
<b>6</b>	¿Las maquinarias de la empresa se encuentran instaladas correctamente y en funcionamiento?			

- **RIESGO OPERATIVO: EVENTOS EXTERNOS**

## **Objetivo General**

Determinar una guía metodológica para la realización del Control Interno orientado a la gestión de los riesgos operativos, generados a partir de eventos externos a las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín.

## **Objetivos específicos**

- Establecer procedimientos atribuibles a la realización del control interno enmarcados para minimizar la probabilidad de materialización de riesgos causados por eventos externos a las empresas comercializadoras de productos agrícolas de los municipios de Andes y Jardín.
- Estructurar el papel de trabajo correspondiente a la gestión del riesgo operativo atribuibles a evitar la materialización de riesgos dados por eventos externos a las compañías, derivadas de la aplicación del control interno.

## **Procedimientos**

1. Es de gran importancia tener en cuenta quien es mi competencia directa para estar acorde a las exigencias del mercado y buscar estar por encima de los estándares de las compañías que se encuentran a mi alrededor, haciendo que la compañía crezca cada vez más y sea altamente competitiva.
2. Realice una continua actualización de las leyes que regulen el sector agrícola y cada una de las normas que estén relacionadas con el objeto empresarial, de modo que puedan evitarse multas o sanciones por incumplimientos en la normatividad.
3. Verifique la capacidad que tiene la empresa para adquirir seguros para el cubrimiento de posibles pérdidas en la compañía, pues este es uno de los métodos para recuperarse dada la materialización de un desastre natural dado que este es un riesgo difícil de gestionar y que se sale de las manos del factor humano.
4. Revise si de acuerdo con el tamaño y capacidad de su empresa es necesario implementar sistemas de seguridad como cámaras y/o vigilancia para evitar posibles pérdidas por robos, hurtos, mal uso de recursos o cualquier otro riesgo producido por la falta de seguridad de la compañía.
5. Realice diariamente un backup de los archivos y documentos contables de la compañía de modo que se minimice el riesgo de ataques cibernéticos o posibles hackeos de la información.
6. Tenga presente qué factores de mercado pueden afectar la comercialización de los productos y cree las políticas necesarias con proveedores y clientes evitando que se generen pérdidas para la compañía.
7. Si la empresa realiza importaciones o exportaciones de productos a comercializar es necesario que realice operaciones de mercado de modo que evite pérdidas por los

constantes cambios en monedas extranjeras y la devaluación del peso colombiano, generando así una posible estabilidad en precios para la compañía.

8. Verifique la capacidad que tiene la empresa para adquirir seguros para el cubrimiento de posibles pérdidas de grandes cantidades de productos en la compañía, pues este es uno de los métodos para recuperarse pues es un riesgo latente en estas compañías que comercializan productos perecederos, siendo entonces necesario adoptar diferentes estrategias que eviten que se genere pérdidas para las mismas.

### **Papel de Trabajo**

<b>NOMBRE ENTIDAD</b>				
<b>FECHA</b>				
<b>No.</b>	<b>Criterio</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Conocen cuáles son sus principales competencias dentro del sector?			
<b>2</b>	¿Cuentan con la capacidad de adaptarse a posibles nuevas leyes que regulen el sector agrícola?			
<b>3</b>	¿Cuentan con algún método de prevención en caso de que se presente algún desastre natural?			
<b>4</b>	¿Tienen la vigilancia necesaria para evitar posibles hurtos o actos vandálicos en la empresa?			
<b>5</b>	¿Cuentan con sistema de seguridad del software de la compañía en caso de algún hackeo o ataque cibernético contra la información?			

<b>6</b>	¿La entidad considera factores externos como el mercado que pueden llegar a afectar la empresa?			
<b>7</b>	¿La empresa realiza operaciones de mercado que se vean afectadas por los Tratados de Libre Comercio?			
<b>8</b>	¿Se tienen seguros para cubrir los daños en grandes cantidades de productos?			