

**Diseño de un Sistema de Gestión Integral de Riesgo para la Comercializadora Pollo Dorado  
S.A.S.**

**Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de Ciencias  
Contables. Programa de  
Contaduría Pública.**

**Estudiante:  
Herliz Antonia Calderón Martínez.**

**Tutor: Néstor Amarís López**

**Práctica o Pasantía  
2026.**

## **Agradecimientos**

2

Primeramente, darle gracias a Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar este logro que alcanzo en la vida, el cual es de mucha satisfacción y felicidad para mí. A mis padres; mi ángel en el cielo y mi madre, mi eterna compañera, el camino no ha sido fácil, pero si de esmeros y anhelos que hoy cumplo.

3

## **Tabla de Contenido**

|                                                |          |
|------------------------------------------------|----------|
| <b>Resumen .....</b>                           | <b>5</b> |
| <b>Palabras clave .....</b>                    | <b>6</b> |
| <b>Problemática identificada .....</b>         | <b>7</b> |
| <b>Marco teórico .....</b>                     | <b>9</b> |
| <b>Gestión de riesgo en las empresas .....</b> | <b>9</b> |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Gestión de riesgo en el sector de la industria alimentaria.....</b> | <b>11</b> |
| <b>Contexto organizacional.....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>Objetivos.....</b>                                                  | <b>16</b> |
| <b>Objetivo General.....</b>                                           | <b>16</b> |
| <b>Objetivos específicos .....</b>                                     | <b>16</b> |
| <b>Metodología.....</b>                                                | <b>17</b> |
| <b>Pregunta de investigación .....</b>                                 | <b>19</b> |
| <b>Resultados .....</b>                                                | <b>20</b> |
| <b>Sistema de Gestión de Riesgos.....</b>                              | <b>24</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>                                               | <b>27</b> |

### **Lista de tablas**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Matriz de riesgo .....                   | 20 |
| Tabla 2 clasificación de criticidad.....         | 24 |
| Tabla 3Plan de acción por áreas .....            | 25 |
| Tabla 4ciclo de verificación y supervisión ..... | 25 |

## **Resumen**

El presente cuerpo de trabajo tuvo como objetivo crear un sistema de gestión de riesgo para la organización empresarial Pollo Dorado S.A.S., la cual comercializa, pollo broaster. La investigación se ejecutó en el marco del “Seminario Gestión Integral de Riesgos y Continuidad de Negocios” dentro del proceso de formación profesional como Contador Público. Todo ello, con el fin de conocer y participar de estrategias que afrontan los riesgos que pueden repercutir en el alcance de objetivos organizacionales y la estabilidad de la empresa.

Por otro lado, el trabajo se realizó a través de un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, haciendo posible una captación articulada de las distintas implicaciones internas y externas, que impactan en la gestión del riesgo empresarial. Igualmente, se insertó un estudio documental y conceptual, vinculado con los términos, métodos y parámetros aplicables a la gestión de riesgo en empresas del sector gastronómico y comercial. Además, durante el proceso investigativo primeramente se elaboró una caracterización del negocio y de cada proceso operativo, administrativo y financiero. Luego, se evidenciaron los riesgos fundamentales inherentes a la actividad económica, incluyendo los riesgos operativos, financieros, contables, sanitarios y de seguridad y salud en el trabajo. Posterior a ello, se generó una medición de dichos riesgos teniendo en cuenta su frecuencia esperada y la incidencia inminente a cerca de las actividades en la empresa, posibilitando la consolidación de necesidades inmediatas para su intervención y seguimiento.

Asimismo, se diseñaron estrategias guiadas a la erradicación y disuasión de los riesgos hallados, abarcando ejercicios vinculados a la consolidación de los mecanismos de control interno, la preparación del talento humano, la seguridad alimentaria, el tratamiento de los

recursos económicos y la optimización permanente de las operaciones organizacionales<sup>6</sup>. En definitiva, los resultados alcanzados posibilitaron el fortalecimiento de una idea de mejora para la gestión del riesgo alineada a las características de la organización que se está estudiando, contribuyendo instrumentos para la toma de determinaciones y la potenciación de la sostenibilidad empresarial. De esta forma, el trabajo estructura un marco de referencia en el contexto educativo y profesional para próximas propuestas compaginadas con la gestión de riesgos en Pymes del sector de servicio alimentario.

### **Palabras clave**

Gestión de riesgos, evaluación, probabilidad de ocurrencia, plan de acción, control interno, empresa.

## **Problemática identificada**

En el transcurso del proyecto de grado se pudo constatar que, si bien la empresa ejecuta sus operaciones de forma constante y ha puesto en práctica ciertos parámetros básicos en procesos específicos, carece de un sistema integral de gestión de riesgo que posibilite la identificación, evaluación, tratamiento y supervisión de los eventos que podrían repercutir en el cumplimiento de los objetivos empresariales. En efecto, diversas medidas de control interno vigente están sujetas a la experiencia de los empleados y de decisiones implementadas de manera observacional, sin estar fundamentados por procedimientos documentados o instrumentos técnicos para la gestión de riesgos.

Entre los riesgos fundamentales identificados se incluyen aquellos vinculados con el tratamiento eficiente en los procesos de recaudo, arqueo y cierre de caja; potenciales deficiencias en la administración de inventarios; fallas en el suministro de materias primas; averías en la brosteadora para la preparación del pollo; incidentes laborales provocados por el contacto con zonas térmicas, material punzante o suelos deslizantes por hidrocarburos; así como riesgos higiénicos resultantes de una manipulación ineficiente del producto. Igualmente, se observan riesgos relacionados a la atención al cliente, estándar del servicio y el acatamiento de los parámetros sanitarios ejecutables a la industria de servicio alimentario; finalmente, la empresa cuenta con un pequeño historial de demandas laborales al no ofrecer empleo sin prestaciones de ley.

El diagnóstico de estas coyunturas visibiliza la exigencia de poner en práctica un modelo de gestión integral del riesgo que posibilite la determinación de medidas preventivas y correctivas, consolidar las operaciones internas y simplificar la toma de decisiones apoyadas en indicadores técnicos. Para, Nieves, E. (2017) la implementación de un sistema de gestión de riesgo integral hace posible establecer a tiempo las situaciones que pueden amenazar el cumplimiento de los objetivos, permitiendo el establecimiento de

controles y mitigación indispensables antes de su materialización, así como las herramientas necesarias para su práctica. La gestión de riesgo se configura como un instrumento indispensable para garantizar la viabilidad de la organización. En este caso, la comercializadora en donde se está ejecutando el Proyecto.

Bajo este marco, el presente seminario ubica su fundamento en la necesidad de diseñar una propuesta que identifique evalúe y gestione los posibles riesgos en la comercializadora Pollo Dorado S.A.S., contribuyendo con elementos que consoliden la estabilidad de la empresa y optimice sus procesos. Además, este trabajo busca producir una colaboración académica y funcional que resulte útil como paradigma para otras organizaciones de la industria del servicio alimentario atraídas por la adopción de la gestión del riesgo como un componente crucial y estratégico para su crecimiento y estabilidad en el mercado.

## **Marco teórico**

### **Gestión de riesgo en las empresas**

Inicialmente, es indispensable saber el concepto de gestión de riesgos, se puede decir que este es el ejercicio de reconocer, evaluar y mitigar el riesgo. Dicho de otro modo, es una manera de que las empresas conozcan de primera mano las amenazas y contingencias estructurales y tomen parámetros para minimizar o suprimir las posibles eventualidades que puedan impactar negativamente a la organización. Del mismo modo, se puede manifestar que esta temática es de suma importancia, ya que, se considera un elemento integral de cualquier estrategia empresarial, ayudando a las organizaciones y a los individuos a salvaguardar su sostenibilidad, librando gastos financieros, inconsistencias, daños a la reputación y otras debilidades.

Posteriormente, la sostenibilidad empresarial también cobra relevancia en el contexto en el que se está trabajando. Montoya, A. et al. (2022) determina que, la sostenibilidad empresarial es una nueva perspectiva para crear empresa y en la cual se promueve la inclusión social, la óptima utilización de los recursos naturales y la minimización del impacto en el medio para preservar la integridad del planeta para las próximas generaciones, sin omitir el área financiera de la organización empresarial. De ahí que se infiera que la sostenibilidad no efectúa solamente reportes que den satisfacción a los grupos de interés o beneficiados; sino que verdaderamente la organización empresarial se consolide como una corporación transformadora dentro de la sociedad contribuyendo tanto como rentabilidad financiera como un impacto social.

En otro orden de cosas, hay que considerar el papel del control interno dentro del escenario que se está analizando, si bien este es un proceso indispensable para toda la

organización, desde el presidente de la compañía hasta el último empleado. Según, Barrio, S. (2019) hoy día, el contexto en el que se desarrollan las empresas en cada vez más complicado, ambiguo, inestable y cambiante, por lo que cada vez son más los riesgos a lo que se exponen. Por todas estas razones, las empresas deben diseñar un aseguramiento constante y vigente de que el control interno funciona, de manera que los riesgos puedan ser minimizados y posibiliten adaptarse ante cualquier transformación. Este escenario volátil maximiza la exigencia de la consolidación de un sistema de control interno eficiente, que identifique y supervise los posibles riesgos a los que se expone la empresa dentro de unos umbrales permitidos.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es preciso afirmar que el respaldo de toda la empresa es indispensable; este elemento brinda la garantía razonable del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la administración. Por ende, existe la perspectiva de que el control interno se debe ejecutar óptimamente para afrontar todos los riesgos que puedan ocurrir y así mantener un negocio sostenible. De igual forma, considerando la información del contenido estudiado, hay que determinar que las organizaciones empresariales funcionan como un sistema abierto, ya que, están en permanente intercambio e interacción con un entorno que evoluciona, presiona y transforma sus condiciones de operación.

También es necesario analizar el rol de la estrategia dentro de la gestión del riesgo en las organizaciones. Maldonado, J. (2018) afirma que, la estrategia empresarial armoniza el conjunto de objetivos de la organización y busca cohesión interna. Todo ello, se articula en el Plan Estratégico, el cual respalda la estrategia empresarial, impulsa su perspectiva en su contexto y la manera en que disputará con otras organizaciones. Acorde a lo expuesto

con el autor, se puede inferir que, una estrategia optima analiza el contexto interno y externo de la organización, establece en un horizonte sus objetivos, establece la metodología de competencia y los beneficios internos que posibilitan el éxito; finalmente, busca parámetros y lineamientos que deben seguirse en la actuación organizacional. Por ende, mediante la estrategia empresarial la organización define su continuidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, habituándose al ámbito y buscando alcanzar un beneficio competitivo en cada operación ejecutada.

### **Gestión de riesgo en el sector de la industria alimentaria**

Una vez establecidos los conceptos relacionados con la gestión del riesgo en las empresas, prosigue realizar una caracterización de la gestión de riesgo en organizaciones empresariales focalizadas en el sector alimentos. En palabras de Berkowitz, D. (2000) las industrias alimentarias abarcan un conjunto de actividades industriales orientadas al tratamiento, cambio, preparación, la preservación y el envasado de productos alimenticios. Es decir, las materias primas usadas provienen de vegetales o animales y se efectúan en explotaciones agrarias, ganaderas y pesqueras.

En Colombia el sector de la industria alimentaria tiene un rol relevante, para, Cardona, D. & Fontalvo, J. (2021) en 2020, el sector de servicios de comida en Colombia contaba con aproximadamente 90,000 establecimientos, de los cuales el 80 % laboraba informalmente y el 20 % de manera formal. Es una industria fuerte en cuanto a la mano de obra, empleando directamente a 500,000 personas y efectuando un millón de empleos indirectos, representando el 7,3 % del empleo total en el país, mientras que su aporte al PIB era del 3,3 %. Con estos datos se puede pensar que este sector es indispensable para la economía colombiana, no obstante, enfrenta retos como la alta informalidad en su

operación.

Por otro lado, es importante considerar los programas de la gestión de la inocuidad alimentaria. Guerra, K. (2021) manifiesta que la inocuidad hace referencia a todos los riesgos vinculados a la alimentación que pueden repercutir en la salud de los individuos, tanto riesgos naturales como surgidos por contaminaciones, por incidencia de patógenos, o bien que puedan maximizar la exposición a enfermedades crónicas. En este sentido, se considera que dentro de este contexto un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria, el cual se debe constituir por principios generales de higiene los cuales buscan que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo humano; asimismo, buenas prácticas de manufacturas las cuales son adecuadas para el diseño y operación de restaurantes, y para el éxito de procesos y productos vinculados con los alimentos, además, aportan a salvaguardar una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.

“La implementación de un modelo de calidad tiene un papel transformador, otorgando, un valor agregado al servicio, con su impacto en la deficiencia organizacional, mejoramiento continuo, control o reingeniería de procesos y optimización de recursos, aumento del desempeño y productividad”. (Chacón, J. & Rugel, S. 2018). En función con lo expuesto por los autores, se puede decir que en Colombia la industria de servicios de alimentos es subestimado en el ámbito de calidad; se puede decir que, en la actualidad con las transformaciones en la economía del país, aun no alcanzamos el nivel de competencia óptimo y esto se debe básicamente, a la mínima relevancia que se ha prestado al logro de estándares y búsqueda de eficiencia constante respecto a la calidad de los servicios prestados.

Para, Burgos, D. (2017) los riesgos recurrentes dentro del sector de la industria alimentaria, más específicamente en los restaurantes, se segmentan en: recursos humanos, representado en la confusión entre meseros y anfitriones, en cuanto a reservas y asignación de mesas y el exceso de carga laboral. Asimismo, la infraestructura, donde se muestra un represamiento de clientes en la entrada de los establecimientos. Por otro lado, el entorno con la aparición de nuevos restaurantes, con conceptos similares y el incremento inesperado de afluencia turística. Por su parte, la logística se ve afectada por riesgos en la demora en cocina, por exceso de pedidos y largos tiempos de espera de atención. Por último, los riesgos de la gestión administrativa se marcan en la sobreventa de mesas por noche y la indocumentación de procesos y procedimientos en todas las áreas.

Bajo este contexto, es posible deducir que un sistema de gestión de riesgo en restaurantes busca identificar, evaluar y mitigar las distintas deficiencias que puedan impactar de manera negativa su desempeño. Éste es indispensable ya que protege el negocio, salvaguarda el cumplimiento de estándares de calidad, optimiza la experiencia del cliente y mejora la seguridad de los empleados. Entonces para mitigar los riesgos en este tipo de negocios es necesario ejecutar controles de salud y seguridad, programas de mantenimiento rutinario con las máquinas, capacitaciones de los trabajadores en tareas de seguridad en el lugar de trabajo, mantener un escenario limpio y organizado, por último, contar con las licencias y permisos adecuados.

## **Contexto organizacional**

### **Empresa**

Para fines del presente proyecto de grado, la empresa, objeto de estudio es la comercializadora Pollo Dorado S.A.S., la cual es una organización que comercializa pollo broaster, localizada en la ciudad de Monteria, Córdoba. La comercializadora inició operaciones en el año 2019, y a partir de ahí, ha alcanzado su consolidación como un negocio destacado por la calidad de sus productos y la atención eficiente brindada a los clientes.

Hoy día, la organización cuenta con una estructura organizacional, constituida por trece empleados, asignados en un administrador, un cajero jefe, tres meseros, dos jefas de cocina, dos auxiliares de cocina y una auxiliar de caja, además, dos domiciliarios. Cada integrante del equipo cumple actividades específicas que hacen posible el logro de tareas, operativas, organizacionales y comerciales indispensables para asegurar la gestión del servicio.

### **Direccionamiento estratégico de la Comercializadora Pollo Dorado S.A.S.**

#### **Misión**

Brindar productos de pollo broaster de alta calidad, preparados fundamentado en estándares de inocuidad, seguridad y excelente servicio al cliente, satisfaciendo las demandas de los clientes y aportando al crecimiento económico de la ciudad.

#### **Visión**

Para el año 2028 fortalecerse como uno de los negocios líderes de la industria de servicio alimentario en la ciudad de Monteria, sobresaliendo por su calidad, optimización de procesos, innovación y la responsabilidad con el cliente.

### **Valores corporativos**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Calidad
- ✓ Respeto
- ✓ Orientación al cliente

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión integral de riesgo a través de la identificación, análisis y evaluación de los riesgos presentes, misionales y de apoyo, para consolidar el control interno, respaldar la toma de determinaciones y aportar a la sostenibilidad de Pollo Dorado S.A.S.

### **Objetivos específicos**

- Identificar y caracterizar los riesgos fundamentales presentes en los procesos operativos en la Comercializadora Pollo Dorado S.A.S., con el propósito de entender su funcionamiento e implicaciones que repercuten el cumplimiento de sus objetivos.
- Evaluar los riesgos identificados a través de una matriz de riesgo que haga posible la determinación del nivel de probabilidad e impacto, delimitando jerarquías para su manejo.
- Idear un sistema integral de riesgos que aporte estrategias de planificación, erradicación, monitoreo e inspección, guiadas a la consolidación de la gestión organizacional y a la optimización constante de Pollo Dorado S.A.S.

### **Metodología**

El presente cuerpo de trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo. Conforme a, Quecedo, R. & Castaño, C. (2002) el enfoque cualitativo describe sistemáticamente las características de las variables y fenómenos con el objetivo de efectuar y optimizar las categorías conceptuales, indagar y validar relaciones entre problemas o equiparar las dimensiones y fundamentos efectuados basado en fenómenos observados en diferentes escenarios, al igual que, el hallazgo de vínculos causales, pero previene contraer variables o relaciones de ante mano. Por consiguiente, se puede determinar que durante el desarrollo del trabajo fue posible comprender y analizar las condiciones actuales de la gestión del riesgo en Pollo Dorado S.A.S., este enfoque hizo posible el estudio articulado de la inconsistencia y el diseño de una propuesta de mejora guiada a la consolidación de gestión organizacional.

Por otra parte, se puede decir que el estudio tuvo un alcance descriptivo, ya que caracterizó la organización, identificó los riesgos vinculados a sus operaciones estratégicas, y valoró incidencias sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Ramos, C. (2020) afirma que “En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En el proceso cuantitativo se aplican análisis de datos de tendencia central y dispersión” Igualmente, el trabajo se ejecutó bajo un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables objeto de estudio, sino que se estudiaron las condiciones vigentes en la organización para diseñar un sistema de gestión integral de riesgo alineado a sus características.

Como estrategia metodológica se empleó el estudio de caso, tomando como objeto de estudio la comercializadora Pollo Dorado S.A.S., lo cual hizo posible analizar meticulosamente la realidad organizacional, conocer las principales situaciones de riesgo y entender el escenario en el que se desarrollan las tareas, operativas y administrativas del negocio. De igual forma, para la recolección de información se usaron como instrumentos la observación directa, desarrollada durante el seminario, y la revisión documental, a través del análisis de referencias bibliográficas y artículos que se tomaron como guía de literatura especializada vinculada con la temática de gestión de riesgo. La información que se alcanzó a recoger hizo posible identificar los procesos de la empresa, caracterizar los riesgos y determinar los fundamentos para el diseño del sistema propuesto.

Asimismo, es importante indicar que, la identificación y evaluación de riesgos se llevó a cabo a través del estudio sistemático de los procesos estratégicos de la empresa Pollo Dorado S.A.S. Primeramente, se reconocieron los procesos críticos mediante la observación directa y la revisión de la información disponible, haciendo posible identificar los eventos que podrían coincidir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Luego, cada riesgo fue definido teniendo en cuenta las posibles causas y consecuencias, para después ser evaluado a través de una matriz de riesgo estructurada bajo el fundamento en dos criterios: la probabilidad de ocurrencia, entendida como la posibilidad de que el evento se haga realidad, y la incidencia, referido a la gravedad de los efectos que dicho evento podría ocasionar respecto a la operación de la empresa. Por ende, se puede decir que la combinación de estos criterios permitió determinar el nivel de criticidad de cada riesgo, permitiendo dar prioridad a lo verdaderamente necesario y diseñando estrategias de tratamiento guiados a prevenir, minimizar o supervisar su

consecuencias en la empresa. Por último, basándose en los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de Sistema de Gestión de Riesgo, guiada a la consolidación del control interno, la prevención de posibles eventualidades y la optimización de los procesos organizacionales dentro de la empresa Pollo Dorado S.A.S.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo incide el diseño de un Sistema de Gestión Integral de Riesgo a la consolidación de los procesos que ejecuta la Comercializadora Pollo Dorado S.A.S.?

## Resultados

Tabla 1 Matriz de riesgo

| Proceso    | Objetivo relacionado                                                                                         | Descripción del Riesgo                        | Causa                                                                                                                                                         | Consecuencia                                                       | Responsables  | KRIs                                                           | Probabilidad | Impacto | Nivel | Acciones Tratamiento                                               |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|--------------|---------|-------|--------------------------------------------------------------------|
| Caja       | Consolidar el control financiero y la confiabilidad en el manejo de efectivos.                               | Descuadre de efectivo al cierre de la jornada | Omisión en el registro de transacciones, errores al entregar cambio o falta de conciliación entre las ventas registradas en el sistema y el efectivo en caja. | Declive económico                                                  | Cajero        | Numero de descuadres de cajasemanal.                           | 3            | 2       | 6     | Capacitación contable y cámaras de seguridad.                      |
| Caja       | Salvaguardar la seguridad de las operaciones de recaudo de efectivo.                                         | Recepción de dinero falso durante el recaudo  | Carencia de verificación de autenticidad o no usar las herramientas de identificación disponibles al recibir el efectivo.                                     | Perdidas sustanciales efectuado por el recaudo de billetes falsos. | Cajero        | Cantidad de billetes falsos identificados semanal.             | 1            | 5       | 5     | Maquina detectora de billetes.                                     |
| Caja       | Asegurar la precisión y confiabilidad de los procesos de facturación.                                        | Error en comandas y facturas                  | Digitación errónea de la información en el sistema por falta de revisión antes de confirmar el pedido.                                                        | Pedidos erróneos.                                                  | Auxiliar caja | Cantidad de comandas y facturas digitadas erróneamente diario. | 2            | 4       | 8     | Capacitación al cajero sobre el registro de pedidos en el sistema. |
| Inventario | Mejorar la administración del inventario de bebidas a través de procesos de control y supervisión periódica. | Mal conteo de bebidas                         | Conteo manual ejecutado sin un método de verificación.                                                                                                        | Falta de existencias en stock                                      | Auxiliar caja |                                                                | 3            | 2       | 6     | Organización al momento de realizar inventario de bebidas.         |

|            |                                                                                                             |                                                                        |                                                                                                                                               |                                     |                |                                                                        |   |   |    |                                                                                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inventario | Garantizar una gestión optima y rotación de inventario,                                                     | Vencimientos de materia prima                                          | Incumplimiento del método de rotación del inventario y falta de seguimiento de las fechas de vencimiento de los productos.                    | Perdidas en cuestión de suministros | Auxiliar       | Porcentaje de materia prima vencida de l inventario.                   | 2 | 5 | 10 | Verificación diaria de productos                                                              |
| Inventario | Optimizar el control y seguimiento al momento de verificar la disponibilidad de existencia de productos.    | Falta de productos por error al contar faltantes                       | Conteos de inventario realizadas sin un procedimiento estandarizado o sin una segunda verificación de existencias.                            | Ausencia de productos para la venta | Auxiliar       | Cantidad de faltante detectados en los inventarios                     | 1 | 4 | 4  | Verificación diaria de faltantes                                                              |
| Cocina     | Dar garantía de la inocuidad y calidad de los productos brindados.                                          | Incumplimiento de parámetros de calidad en la preparación de producto. | Omisión de las recetas estandarizadas, uso de ingredientes en cantidades incorrectas o falta de verificación antes de la salida del producto. | Producto de baja calidad.           | Jefe de cocina | Porcentaje de producto devueltos por no estandarización.               | 2 | 2 | 4  | Estandarizar recetas y ejecutar parámetros de calidad antes de sacar producto.                |
| Cocina     | Optimizar los procesos de preparación y brindar calidad del producto.                                       | Incumplimiento de los estándares de cocción de producto.               | No acatar los tiempos de temperatura establecidos, o no realizar mantenimiento a los equipos de preparación.                                  | Producto mal preparado.             | Jefe de cocina | Numero de pollos devueltos semanalmente por falta o demasiada cocción. | 3 | 1 | 3  | Capacitar al personal e inspeccionar diariamente tiempos, temperaturas y calidad de máquinas. |
| Cocina     | Estandarizar el proceso de empaque a través de técnicas de verificación que minimicen errores en el pedido. | Falta de acompañantes al momento de realizar el proceso de empaque.    | Omisión en la verificación del pedido antes del empaque, o desorden en la zona de despacho.                                                   | Entrega de pedidos incompletos.     | Auxiliar       | Cantidad de pedidos entregados incompletos semanalmente.               | 2 | 4 | 8  | Ejecutar un checklist de verificación antes de despachar cada pedido.                         |

|           |                                                                                                             |                                                                                  |                                                                                                                                                 |                                 |                                 |                                                                          |   |   |   |                                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domicilio | Ejecutar controles en el proceso de repartición y entrega que hagan posible reducir las tardanzas.          | Demoras al momento de entregar el producto al destinatario.                      | Alta demanda de órdenes, mínima cantidad de domiciliarios para las entregas.                                                                    | Retrasos en                     | Domiciliario                    | Cantidad de entrega fuera del tiempo establecido diariamente.            | 2 | 3 | 6 | Hacer eficiente la asignación de domiciliarios y supervisar los tiempos de entrega.                                   |
| Domicilio | Optimizar la coordinación entre el domicilio y el cliente a través de estrategias concisas de comunicación. | Deficiencias en el protocolo de comunicación entre el domiciliario y el cliente. | Falta de un procedimiento de comunicación definido o registro incompleto de la información del cliente.                                         | Entregas fallidas o retrasadas. | Domiciliario y auxiliar de caja | Numero de entregas fallidas por inconsistencias de comunicación.         | 3 | 3 | 9 | Ejecutar un método de comunicación y verificar los datos del cliente antes de la entrega.                             |
| Atención  | Maximizar la eficiencia del servicio en el local para ofrecer una mejor experiencia al cliente.             | Quejas recurrentes por demoras en los pedidos.                                   | Incumplimiento de los tiempos de preparación, falta de seguimiento óptimo de cada pedido registrado.                                            | Insatisfacción                  | Administrador                   | Número de quejas diarias por tardanza en los pedidos.                    | 2 | 2 | 4 | Seguir los tiempos de preparación y entrega, corrigiendo retrasos de forma inmediata.                                 |
| Atención  | Fortalecer la satisfacción y fidelización de los clientes a través de un servicio óptimo y de calidad.      | Reseñas negativas virales.                                                       | Experiencias repetitivas de poca satisfacción del cliente debido a las inconsistencias en la calidad del producto o la prestación del servicio. | Perdida de reputación.          | Equipo de trabajo               | Porcentaje de reseñas negativas o valoración porcentual de los clientes. | 1 | 2 | 2 | Atender las inconsistencias y quejas de manera óptima. Además, consolidar controles de calidad y servicio al cliente. |

|                |                                                                                                  |                |                                                                                                                                                 |                                  |              |                                                        |   |   |   |                                                                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrativo | Implementar una cultura de cumplimiento legal y tributario que consolide la gestión empresarial. | Incumplimiento | Carencia de control en los plazos legales, deficiencias en la elaboración de declaraciones o desinformación relacionada a la normativa vigente. | Sanciones legales y tributarias. | Propietarios | Cantidad de deberes legales y tributarios incumplidos. | 2 | 1 | 2 | Ejecutar un calendario de compromisos legales y llevar a cabo revisiones constantes de obligaciones tributarias. |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Escala utilizada

1-3 bajo, 4-5 moderado, 6-alto, 8-12 extremo.

Se puede decir que la valoración de los riesgos se ejecutó teniendo en cuenta dos criterios: la probabilidad de ocurrencia y el impacto. En este caso la probabilidad hace referencia a la posibilidad de que un riesgo se haga real, y se estipuló como baja (1), media (2) o alta (3). Por su lado, el impacto hace representación de la dimensión de los efectos que el riesgo podría generar sobre los procesos, catalogándose como bajo (1), medio (2), alto (3) y muy alto (4).

Por otra parte, para obtener el nivel del riesgo se multiplicó la probabilidad por el impacto, dando como producto la siguiente categorización: 1-3 riesgo bajo, 4-5 riesgo moderado, 6-riesgo alto, 8-12 riesgo extremo. Esta estimación hizo posible jerarquizar los riesgos que exigen mayor tratamiento y definir las acciones de tratamiento guiadas a prevenir, minimizar o supervisar sus consecuencias sobre la organización empresarial.

## Sistema de Gestión de Riesgos

*Tabla 2 clasificación de criticidad*

| Nivel de riesgo | Prioridad | Acciones urgentes                                                |
|-----------------|-----------|------------------------------------------------------------------|
| 1-3             | Bajo      | Constantes controles existentes a través de capacitación.        |
| 4-5             | Moderado  | Supervisión mensual y estandarización de operación.              |
| 6               | Alto      | Monitoreo periódico, auditorías internas quincenales.            |
| 8-12            | Extremo   | Intervención urgente, exige instrumentos y auditorías semanales. |

Tabla 3 Plan de acción por áreas

| Jerarquía | Área                  | Riesgo                                                                                                                                       |
|-----------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baja      | SST y administrativos | Su riesgo es bajo, la probabilidad de minimiza con blindaje legal y seguridad social para los empleados desde el día uno de su contratación. |
| Moderada  | Atención al cliente   | Reestructuración de la línea de ensamble en cocina para minimizar los cuellos de botella.                                                    |
| Alta      | Caja                  | Ejecutar arqueos de caja eventuales y optimizar el sistema digital de conteo.                                                                |
| Extrema   | Inventario            | Riesgo crítico de pérdida de dinero. Se pondrá en                                                                                            |
|           |                       | práctica de manera inmediata el sistema PEPS.                                                                                                |

Tabla 4 ciclo de verificación y supervisión

| Planificar: verificar                                                                  | Hacer:                                                                                                                        | Evaluar:                                                                   | Ejecutar:                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| la matriz de riesgo cada tres meses, o cuando se origina un nuevo producto o servicio. | llevar a cabo capacitaciones administrativas, financieras, de SST, psicológicas e inteligencia emocional de manera periódica. | el administrador evaluará diariamente el libro de fallas o inconvenientes. | sí un riesgo moderado profesa a extremo se ejecuta presupuesto para solicitar de manera inmediata. |

Con la ejecución del presente proyecto de grado se hizo posible un estudio acerca del diseño de un sistema de gestión integral de riesgo para la comercializadora Pollo Dorado S.A.S., tomando como punto de inicio, la caracterización de la organización y sus procesos operacionales. Asimismo, se lograron identificar, clasificar y evaluar los principales riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos que tiene esta empresa.

Como resultado del estudio realizado se constató que la organización presenta una mayor exposición a riesgos operativos, financiero, sanitarios y de seguridad y salud en el trabajo, enfatizando aquellos vinculados con el manejo de liquidez, la supervisión de inventarios, la manipulación de alimentos, el funcionamiento de la maquinaria de producción y el acatamiento de los parámetros sanitarios. La evaluación ejecutada a través de la matriz de riesgo y los resultados arrojados hizo posible delimitar el nivel de criticidad de cada uno de los riesgos hallados, permitiendo la jerarquización de las opciones de soluciones estratégicas.

Partiendo de los hallazgos, se diseñó una propuesta del sistema de gestión integral del riesgo, guiada, a la consolidación del control interno de la organización, a través de la ejecución de parámetros, tareas, controles, preventivos y correctivos, así como herramientas monitoreo que aportaron a mitigar la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y a minimizar sus posibles impactos sobre el funcionamiento de la organización. Lo que se encontró, expone que optar por un sistema estructurado para la gestión de riesgo es un instrumento estratégico para optimizar la toma de determinaciones, consolidar la cultura de prevención y aportar a la sostenibilidad de la organización empresarial.

De igual forma, el Trabajo evidenció lo indispensable de que los pequeños y medianos negocios del sector de la industria alimentaria introduzcan, métodos de gestión del riesgo como componente de sus actividades administrativas, con el fin de maximizar su capacidad de adaptación frente a las transformaciones del contexto y salvaguardar la continuidad del negocio.

Por último, se puede afirmar que es óptimo que próximos trabajos investigativos, enfaticen en la práctica del sistema propuesto y estudien su incidencia sobre el rendimiento empresarial a través de indicadores de administración. Asimismo, se propone crear investigaciones que articulen instrumentos tecnológicos para la supervisión de riesgos y equiparar la eficiencia de diferentes estrategias de gestión ejecutadas a organizaciones del sector alimentario, con el propósito de potenciar las técnicas de prevención y mejora constante.

## **Conclusiones**

Finalmente, se puede concretar que los resultados evidenciaron que la empresa se encuentra expuesta a riesgos, operativos, financieros, sanitarios y de seguridad y salud en el trabajo que, de no ser tratados de forma óptima, pueden repercutir el alcance de objetivos y la operación ininterrumpida de la empresa. Igualmente, se infiere que la elaboración de matriz de riesgo y el estudio del sistema de gestión integral hizo posible establecer el nivel de criticidad de cada inconsistencia, haciendo posible la jerarquía de aquellos que exigen una ejecución de manera precisa. Con fundamento en ello, se diseñó una propuesta de gestión, que sugiere medidas de prevención, erradicación, seguimiento y control, Guiadas a la consolidación del control interno, siendo eficiente, la toma de determinaciones e impulsando, una cultura empresarial, enfatizada en la gestión preventiva.

Así pues, se concluye que el diseño de un sistema de gestión integral del riesgo, estructura, un instrumento vital y estratégico para la empresa Pollo Dorado S.A.S., a aportar a la optimización continua de sus procesos, salvaguardar sus recursos, el alcance de parámetros aplicables y la consolidación de su equilibrio y competitividad en la actividad comercial del sector gastronómico.

- Barrio, S. (2019). Nuevas tendencias en la gestión de riesgos del control interno. *AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS*. <https://asocex.es/wp-content/uploads/2019/06/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-73.-pag-43-a-51.pdf>
- Berkowitz, D. (2000). Procesos de la industria alimentaria. *Sectores basados en recursos biológicos*. <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADulo+67.+Industria+alimentaria>
- Burgos, D. (2017). DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL RESTAURANTE-BAR OUZO AGAVE AZUL S.A.S. BAJO LOS LINEAMENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 Y LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTSUSNA 008. *Universidad Libre de Colombia*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10591/DOCUMENTO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardona, D. & Fontalvo, J. (2021). Factores determinantes en la estructura de capital para el sector de restaurantes en Colombia. Un análisis para el período 2016-2019. *EAFIT*. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/88d62b92-6ed8-4997-8211-17ed707d78a7/content>

Chacón, J. & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión  
de Calidad. *ESPACIOS*.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html>

Guerra, K. (2021). Elaboración del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura y Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento para la aplicación en un restaurante. *Repositorio digital de ciencia, tecnología e innovación de acceso abierto*.

<https://repositorio.unsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/a2c06444-da4f-45ed-8deb-ad6f613b50a5/content>

Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. Su formulación, planeación e implantación.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56886333/ESTRATEGIA\\_EMPRESARIA\\_L\\_2018-libre.pdf?1530203236=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA\\_ESTRATEGIA\\_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1782601390&Signature=CpcUgb1cWf7hJs1g22MJNEyuB4csT62t8PgCEQ3zLftDbxnXjTh~ykg4nymFOyR69pgSL~j9rjE30MWB7o~6N7fFojZwVDY5VXxCkGnahASozgNHxDXsvSElmanuNJKdc0VEFIU~BPbMDQwccxAlACTdT5zSq8fytv7ta~C9-OZCrL9ZDoD8FAQNQP7P0-5Vnn0x9dvAOX-kSJ5I~hPPTYAli8vK4Q~8sH2w5GbDOEDzkGHQaehreG--V5z-yknkOThMj8uqaZwUMvtxCXwUSM4gjWve4~yoh7BQK5bvRPaz-Fg4yM6SNXgHGWNbH90mU3UIhCeuuOwX5ng5YZ3Q\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56886333/ESTRATEGIA_EMPRESARIA_L_2018-libre.pdf?1530203236=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1782601390&Signature=CpcUgb1cWf7hJs1g22MJNEyuB4csT62t8PgCEQ3zLftDbxnXjTh~ykg4nymFOyR69pgSL~j9rjE30MWB7o~6N7fFojZwVDY5VXxCkGnahASozgNHxDXsvSElmanuNJKdc0VEFIU~BPbMDQwccxAlACTdT5zSq8fytv7ta~C9-OZCrL9ZDoD8FAQNQP7P0-5Vnn0x9dvAOX-kSJ5I~hPPTYAli8vK4Q~8sH2w5GbDOEDzkGHQaehreG--V5z-yknkOThMj8uqaZwUMvtxCXwUSM4gjWve4~yoh7BQK5bvRPaz-Fg4yM6SNXgHGWNbH90mU3UIhCeuuOwX5ng5YZ3Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Miranda, M. et al. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión versión On-line* ISSN 2448-6388. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244863882022000100150&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244863882022000100150&script=sci_arttext)
- Nieves, E. (2017). La importancia de los sistemas de administración de riesgos- el riesgo como una oportunidad y no como una amenaza. *Universidad Militar Nueva Granada*. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/a53725d3-379b-4357-8576-fb840e06c7fb/content>
- Montoya, A. et al. (2022). La sostenibilidad empresarial desde las practicas sostenibles los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura. *Revista CIFE*, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciaAmerica*. <file:///C:/Users/admin/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *REVISTA DE PSICODIDÁCTICA*. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>