



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Administración de Riesgos en el Proceso de Recuperación de Cartera
Vencida en la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.*

Monografía previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

Autores:

Viviana Maribel Calle Fajardo
Jenny Magaly Sarmiento Espinoza

Director:

Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril, MST.

Cuenca – Ecuador

2008

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi Dios porque él siempre está junto a mí.

Luego a mi madre que me ha sabido apoyar todos estos años de estudio y a mi padre que estando lejos de mí ha sabido valorar mis esfuerzos y darme su apoyo.

A mi hermana **Verónica** por brindarme todo su cariño y apoyo.

A mi esposo **Juan Carlos** por entregarme su amor ,comprensión y apoyo a lo largo de mi vida personal y mi carrera.

A mi querido hijo **Juan Carlitos** por ser mi motivo principal para alcanzar mis metas.

VIVIANA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a los seres más importantes de mi vida.

A Dios, por ser mi maestro y guía durante toda mi vida.

A mis padres, Rolando y Rosi por brindarme su amor, su apoyo y sobre todo por inculcarme que con lucha, constancia y sacrificio se pueden lograr los objetivos planteados.

A mi hermana Dany por darme siempre su afecto y apoyo incondicional.

JENNY

A G R A D E C I M I E N T O

Nuestro sincero agradecimiento al Econ.CPA. Teodoro Cubero Abril, a quien por siempre le tendremos gran admiración y respeto por haberse desempeñado como profesor, amigo y director de nuestra monografía.

Así mismo un reconocimiento muy especial al Ing. Gerardo Larriva, Auditor de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. y a la CPA. Sandra Picón quienes con sus conocimientos, carisma y don de gente nos ayudaron con la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

El tema de nuestro trabajo está enfocado a identificar, evaluar , calificar y plantear alternativas a los riesgos inherentes a la recuperación de la cartera vencida de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

En el capítulo I se realiza una breve descripción histórica de la empresa, desde su creación hasta las funciones que desempeña hoy en día. En el capítulo II se presenta la materia de Administración de Riesgos, el concepto de lo que es un riesgo hasta describir el método Risicar, el cual establece etapas, desde la identificación de los riesgos hasta proponer medidas de tratamiento.

El capítulo III se expone lo planteado y explicado en el capítulo II, tomando para su análisis a la actividad Gestión de Cobro, la cual hemos considerado de suma importancia dentro del proceso de recuperación de Cartera Vencida de la CENTROSUR .

En el capítulo IV se presenta algunas conclusiones las cuales dan a conocer medidas de tratamiento para cada uno de los riesgos encontrados; seguido de recomendaciones para el manejo de los mismos y así disminuir o eliminar la probabilidad.

CAPITULO I

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTROSUR C. A.

1.1 Introducción.....	1
1.2 Reseña Histórica.....	1
1.3 Objeto Social.....	2
1.4 Misión.....	2
1.5 Visión.....	2
1.6 Valores.....	2
1.7 Objetivos Institucionales.....	3
1.8 Políticas.....	3
1.9 Procesos de la CENTROSUR.....	7
1.9.1 Procesos Principales.....	8
1.9.2 Procesos Contributorios.....	9

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE RIESGOS

2.1 Introducción.....	16
2.2 Generalidades.....	16
2.3 Concepto de Administración de Riesgos.....	17
2.4 Definición del Método Risicar.....	17
2.5 Objetivos del Método Risicar.....	18
2.6 Beneficios y etapas.....	18
2.7 Evaluación de riesgos.....	21
2.8 Medidas de tratamiento.....	22
2.9 Medidas de control de los riesgos.....	22
2.10 Diseño e implementación de medidas de tratamiento.....	25
2.11 Monitoreo y evaluación.....	28
2.12 Indicadores de riesgo.....	28

CAPITULO III

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS AL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A.

3.1 Introducción.....	29
3.2 Determinación de la actividad del proceso.....	29
3.3 Selección de las actividades más importantes del proceso.....	30
3.4 Identificación de los diferentes riesgos de la actividad.....	30
3.5 Calificación de los riesgos.....	40
3.6 Evaluación de los riesgos.....	40
3.7 Medidas de tratamiento.....	41

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....	52,53
4.2 Recomendaciones.....	54

IMÁGENES

IMAGEN 1 Una de las zonas donde se realizaron las encuestas.....	31
IMAGEN 2,3,4,5 Realización de la encuesta a clientes que desconocen su deuda.....	31, 32
IMAGEN 6,7,8,9,10 Terrenos donde los medidores fueron retirados.....	32, 33
IMAGEN 11,12,13,14 Casas Abandonadas.....	34
IMAGEN 15 Casa de Venta.....	35
IMAGEN 16,17 Dificultad del pago por enfermedad.....	36
IMAGEN 18, 19 Casa arrendada.....	36

CUADROS

Cuadro 1. Estructura de la Propiedad.....	5
Cuadro 2. Estructura Organizacional de la CENTROSUR.....	6
Cuadro 3. Procesos de la CENTROSUR.....	7
Cuadro 4. Procesos de Distribución.....	8
Cuadro 5. Procesos de Comercialización.....	9
Cuadros 6. Procesos Financieros, Procesos de Recursos Humanos, Procesos Administrativos y Procesos de Sistemas Informáticos.....	10
Cuadro 7. Balance General de la CENTROSUR.....	11
Cuadro 8. Estado de Resultados de la CENTROSUR.....	13
Cuadro 9. Índices de Gestión.....	14
Cuadro 10. Calificación de la Frecuencia.....	20
Cuadro 11. Calificación de Impacto	21
Cuadro 12. Evaluación de riesgos.....	22
Cuadro 13. Matriz de respuesta ante los riesgos.....	24
Cuadro 14. Tabla de efectividad de los controles.....	27
Cuadro 15. Diagrama del proceso de Recuperación de la Cartera Vencida	30
Cuadro 16. Encuesta	37
Cuadro 17. Riesgos detectados.....	38
Cuadro 18. Identificación de riesgos	39
Cuadro 19. Mapa de riesgos del proceso.....	40
Cuadro 20. Evaluación de los riesgos.....	41
Cuadro 21. Matriz de evaluación de riesgos aplicado a la actividad.....	42
Cuadro 22. Mapa de riesgos de la actividad.....	43
Cuadro 23. Mapa de riesgos en el método Risicar.	45
Cuadro 24. Mapa de riesgos en el método Risicar.....	46
Cuadro 25. Mapa de riesgos en el método Risicar.....	47
Cuadro 26. Mapa de riesgos en el método Risicar.....	48
Cuadro 27. Mapa de riesgos en el método Risicar.....	49
Cuadro 28. Mapa de riesgos en el método Risicar.....	50



CAPITULO I

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTROSUR C. A.

1.1 Introducción

En este capítulo describiremos a la Empresa Regional “CENTROSUR C.A.” a través de una breve reseña histórica, en la cual constará su creación, también se abordará temas tales como: misión, visión, objetivos, procesos y actividades, estructura organizacional mediante un organigrama y la estructura económica y presupuestaria, debido a que nuestro trabajo está enfocado a esta empresa.

1.2 Reseña Histórica

La Empresa, nace en el año de 1950 bajo la denominación de Empresa Eléctrica Miraflores S.A.; cambiando luego en dos oportunidades su denominación, hasta que en el año de 1979 se constituyó como Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. . Con el objetivo de dar cumplimiento a la normatividad del sector eléctrico en el año de 1999 se procede con la segmentación de la cadena de actividades correspondientes a Generación, Transmisión y Distribución, en áreas de negocios independiente; el proceso de generación es asumido por la Empresa “Electrogeneradora del Austro S.A.”; en tanto que, las actividades correspondientes a distribución y comercialización de energía pasan a ser de responsabilidad de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR abarca un área de concesión con una cobertura aproximada de 28.962 km² ubicados en las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago . Se encuentra integrada al Sistema Nacional Interconectado – S.N.I. a través de la Subestación Cuenca con una capacidad de 100 MVA. Desde este punto parten dos líneas que dan origen a un anillo de 69KV, para dar servicio a la ciudad de Cuenca, en donde se encuentra la mayor concentración de carga del sistema.



1.3 Objeto Social

El Objetivo de la Empresa es la Distribución y Comercialización de energía eléctrica, procurando cumplir con los mejores estándares de calidad para satisfacer los requerimientos de los clientes, con un servicio oportuno y personalizado, en un ambiente de trabajo honesto y eficiente, ampliando la cobertura del servicio, de manera compatible con la preservación del medio ambiente. La Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. cuenta con un edificio matriz, 12 agencias y 14 subestaciones distribuidas en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

1.4 Misión

“Nuestra Razón de Ser es distribuir y comercializar energía eléctrica y prestar servicios complementarios para satisfacer las expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales, generando rentabilidad, sostenibilidad y altos estándares de calidad, comprometidos con la preservación del medio ambiente”.

1.5 Visión

“Consolidarnos como una Empresa dinámica, sólida, competitiva, líder en el Sector de Servicios, buscando y desarrollando nuevas unidades de negocio a través de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología.”

1.6 Valores

Son los principios compartidos que orientan las acciones de todos los trabajadores de la CENTROSUR y dan soporte a su cultura organizacional.

Honestidad: Procedemos con rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decidimos y hacemos.



Responsabilidad: Cada uno de los trabajadores es el jefe de si mismo y responde siempre eficaz y honestamente a las obligaciones y compromisos adquiridos.

Orientación al Servicio: Encaminamos nuestro esfuerzo a satisfacer las necesidades y exigencias del sector más importante del negocio, los clientes internos y externos.

Innovación: Tenemos una actitud pre activa ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos y poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

1.7 Objetivos Institucionales

1. Mejorar la rentabilidad y liquidez
2. Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.
3. Desarrollar nuevas unidades de negocio.
4. Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.

1.8 Políticas

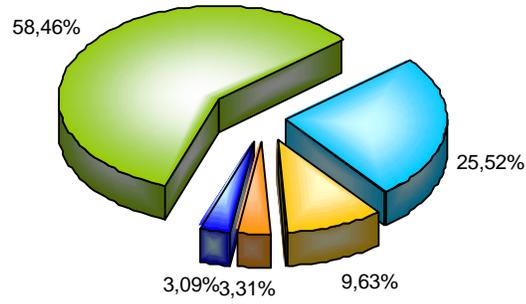
1. Enmarcar la gestión de la CENTROSUR en el Plan Estratégico, de acuerdo al actual se definirán los planes y presupuestos anuales.
2. Establecer fondos para el desarrollo de proyectos de responsabilidad social.
3. Mantener actualizado el plan de manejo ambiental.
4. Impulsar reformas que propendan al mejoramiento del marco legal del Sector Eléctrico.
5. Priorizar las inversiones en función de la relación beneficio- costo mayor a uno.
6. Comprar la energía en las mejores condiciones técnicas y económicas.
7. Optimizar los costos administrativos y operativos.



8. Incrementar la venta de energía en condiciones de rentabilidad.
9. Impulsar la tercerización de servicios, en los casos en los que resulte ventajoso para la CENTROSUR.
10. Optimizar la expansión y explotación de los activos de la CENTROSUR.
11. Orientar la administración mediante un sistema de calidad.
12. Mejorar permanentemente los sistemas de comunicación y coordinación.
13. Brindar a los clientes atención esmerada y oportuna para satisfacer sus requerimientos.
14. Fomentar la cultura de la puntualidad y del uso efectivo del tiempo.
15. Buscar permanentemente el desarrollo de nuevas unidades de negocio.
16. Propender a la formación y desarrollo integral del personal.
17. Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la CENTROSUR.
18. Mantener las mejores relaciones con los proveedores de bienes y servicios.

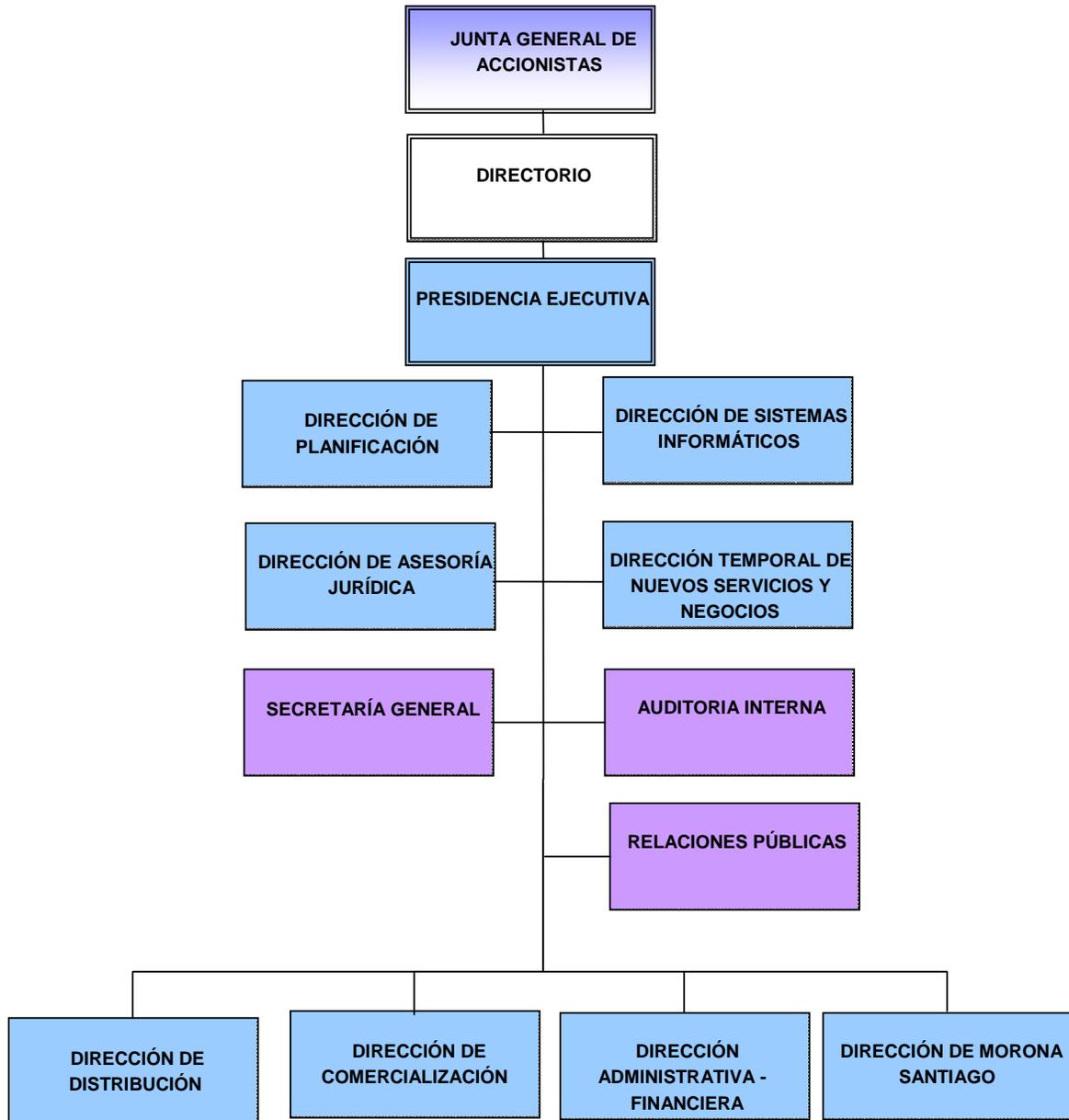
Cuadro 1. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	%
Fondo de Solidaridad	55.271.503	58,46%
Consejo Provincial del Azuay	24.127.547	25,52%
Municipalidad de Cuenca	9.100.691	9,63%
Consejo Provincial del Cañar	3.129.001	3,31%
CREA	1.078.153	1,14%
Consejo Provincial de Morona Santiago	959.220	1,01%
Municipalidad del Sígsig	299.020	0,32%
Municipalidad de Santa Isabel	248.059	0,26%
Municipalidad de Biblián	137.177	0,15%
Municipalidad de Morona	202.191	0,21%
CAPITAL TOTAL	94.552.562	100,00%



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

Cuadro 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A.

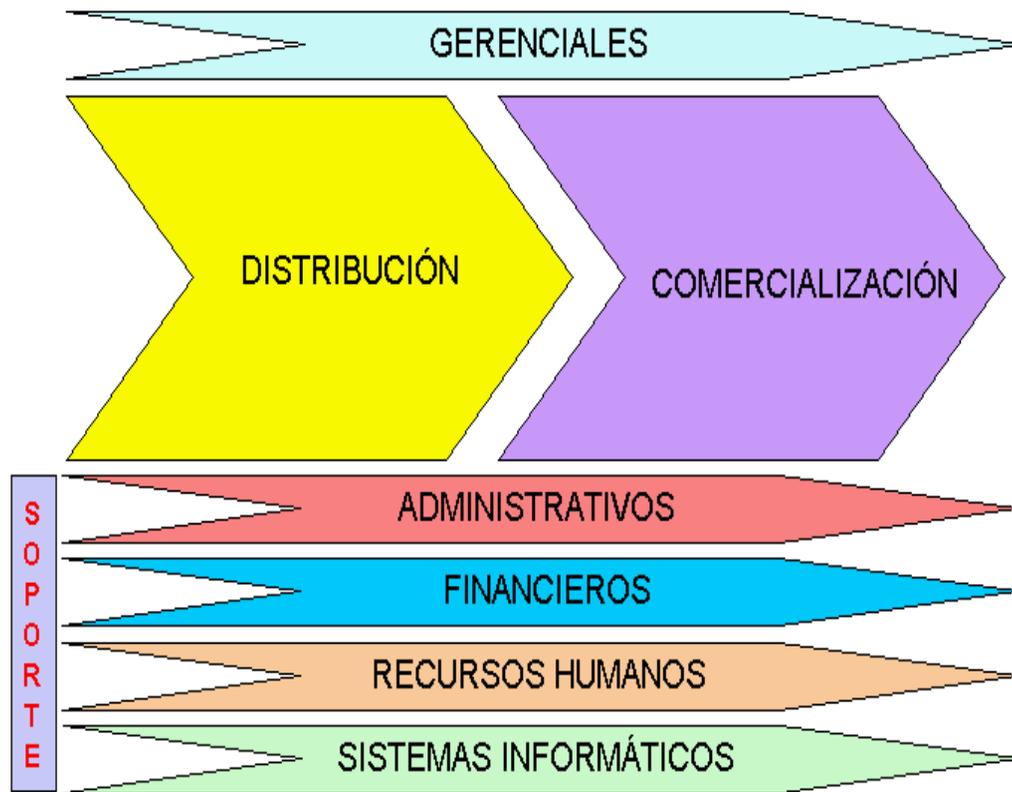


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

1.9 PROCESOS DE LA CENTROSUR.

A continuación se presentan los procesos desarrollados en la CENTROSUR, los mismos que se los clasifica dentro de procesos principales, que son aquellos que tienen relación directa con el objetivo del negocio y los contributorios o de soporte que coadyuvan al desarrollo de los procesos principales.

Cuadro 3. Procesos de la CENTROSUR C.A

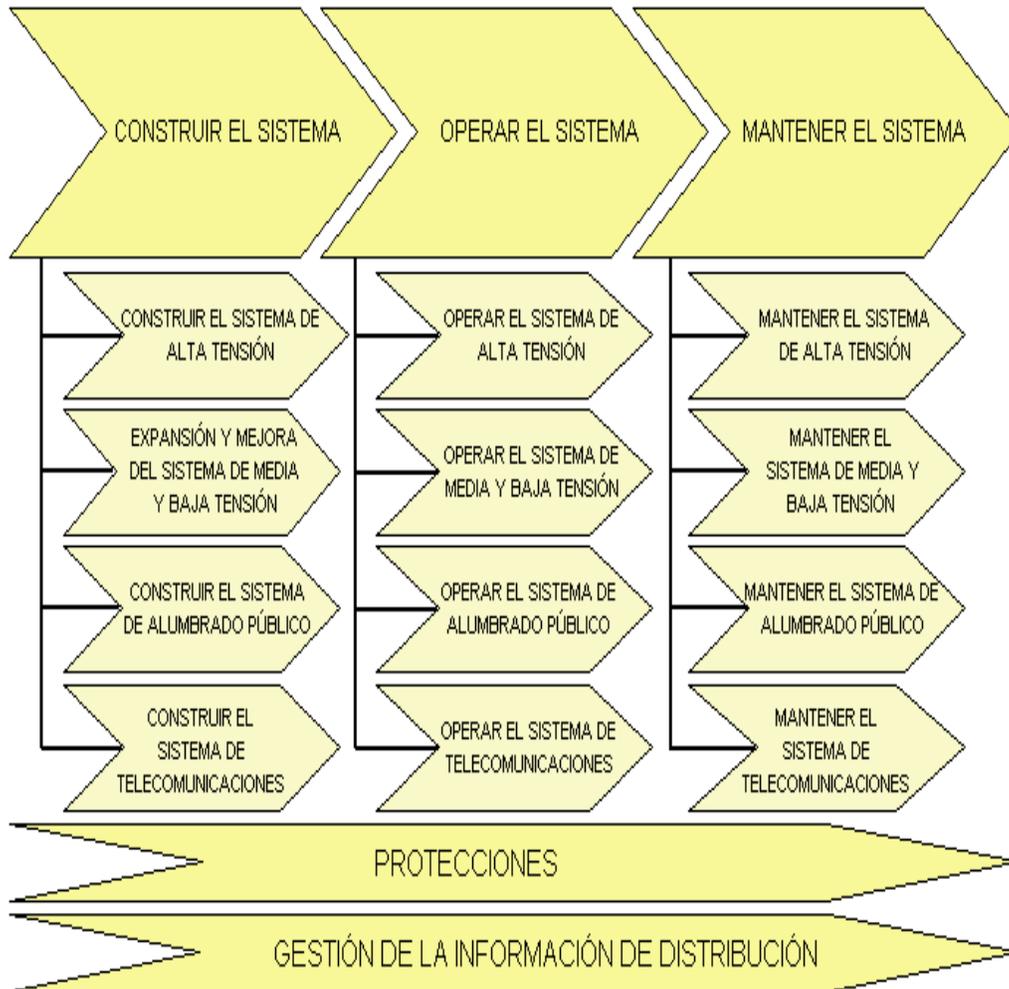


Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

1.9.1 Procesos Principales

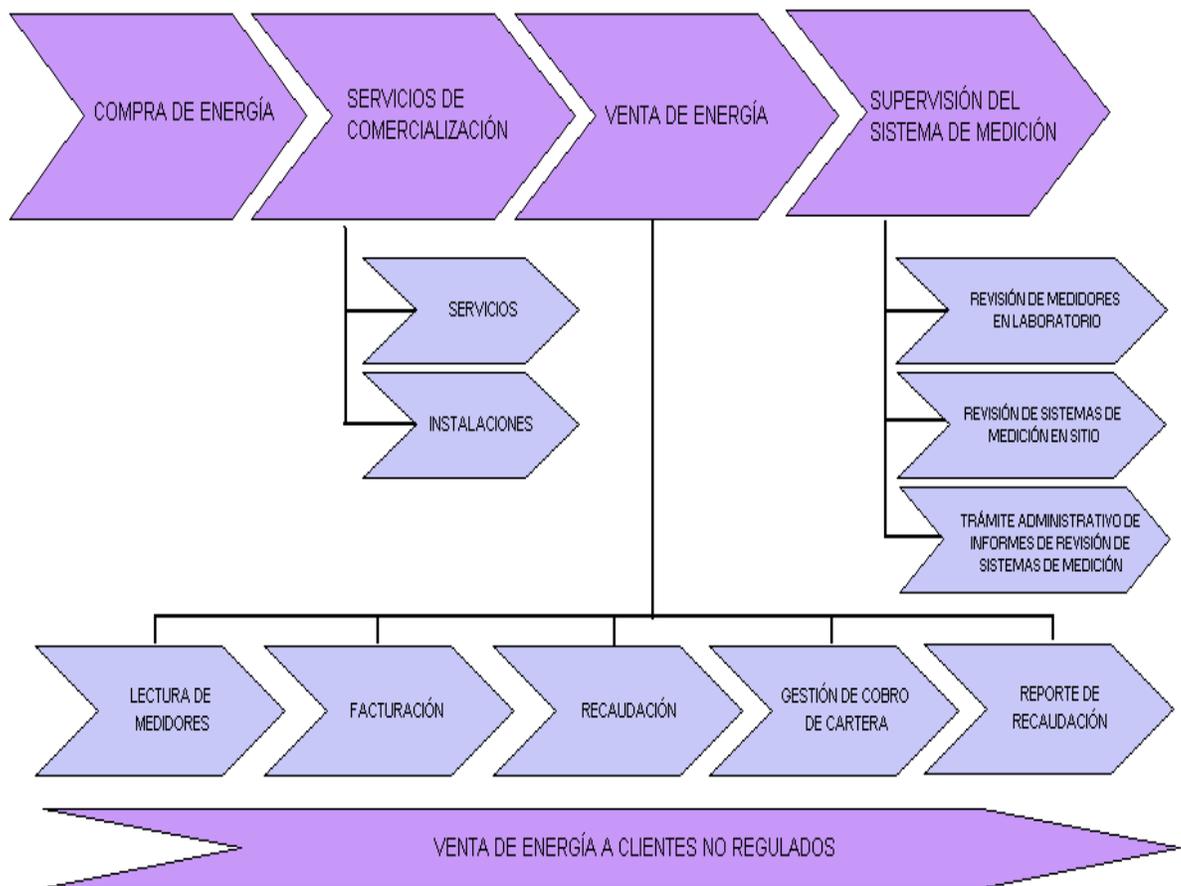
Están relacionados con el objetivo de la CENTROSUR que es el de distribuir y comercializar la energía eléctrica.

Cuadro 4. Procesos de Distribución



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

Cuadro 5. Procesos de Comercialización



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

1.9.2 Procesos Contributorios

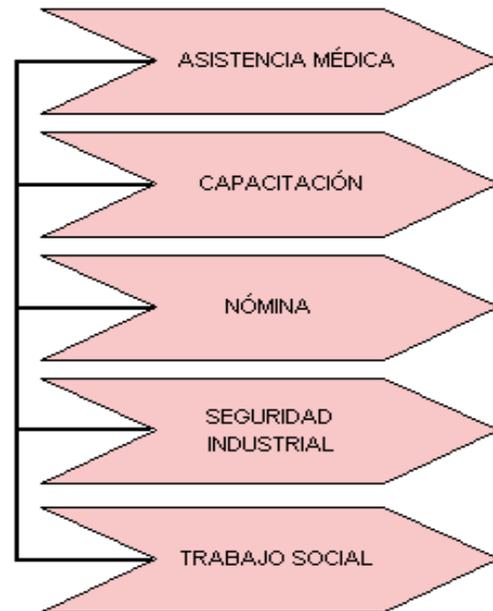
Los procesos de soporte o contributorios, son aquellos que siendo importantes, contribuyen en diferente medida a soportar los procesos principales, cabe indicar que su denominación no menoscaba su importancia; y, corresponden a:

Cuadros 6.

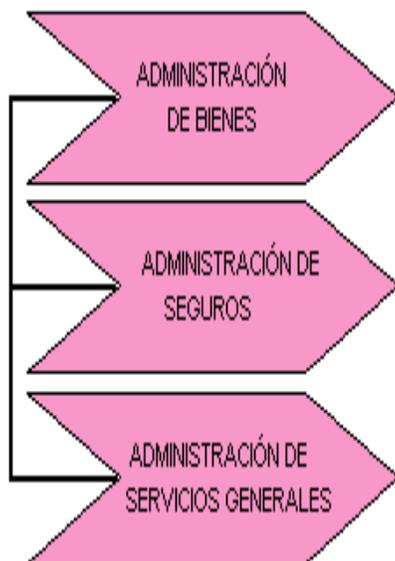
Procesos Financieros



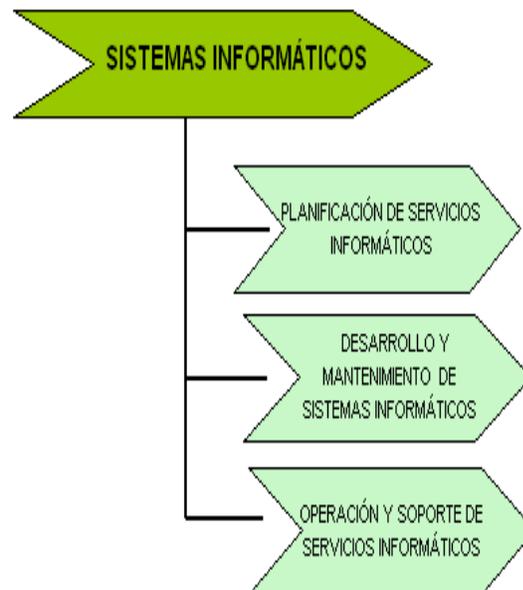
Procesos de Recursos Humanos



Procesos Administrativos



Procesos de Sistemas Informáticos



Cuadro 7. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA



EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A
BALANCE GENERAL CONDENSADO

DESCRIPCION	MES DE:	MES DE:	VARIACION
	Julio-07	Agosto-07	%
ACTIVO			
CORRIENTE			
DISPONIBLE	9.803.823,28	11.150.352,58	13,73%
Bancos	4.284.337,24	5.362.006,88	25,15%
Fondos Rotativos	99.077,00	99.077,00	0,00%
Inversiones Financieras	1.052.121,56	1.052.121,56	0,00%
Fideicomiso	4.368.287,48	4.637.147,14	6,15%
EXIGIBLE	4.670.403,45	4.568.866,92	-2,17%
Documentos por Cobrar	145.353,24	137.757,53	-5,23%
Cuenta de Abonados	4.472.541,05	4.388.318,76	-1,88%
Cuentas por Cobrar	857.620,11	873.911,73	1,90%
(-) Provisión cuentas incobrables	- 872.076,50	- 872.076,50	0,00%
Cuentas por Cobrar Trabajadores	66.363,94	40.353,79	-39,19%
Cuentas por Cobrar Directores	601,61	601,61	0,00%
INVENTARIOS	6.573.932,89	6.631.104,76	0,87%
Bodegas	6.573.932,89	6.631.104,76	
Importaciones en Tránsito	-		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	2.607.232,13	2.464.978,23	-5,46%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	23.655.391,75	24.815.302,49	4,90%
FIJO			
DEPRECIABLE	86.479.730,82	86.095.970,34	-0,44%
Bienes e instalaciones	192.794.186,42	192.989.840,93	
(-) Depreciación acumulada	- 106.314.455,60	- 106.893.870,59	0,55%
NO DEPRECIABLE	12.811.294,04	13.722.613,39	7,11%
Obras en construcción	12.811.294,04	13.722.613,39	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	99.291.024,86	99.818.583,73	0,53%
ACTIVO NO CORRIENTE			
DEUDORES E INVERSIONES A LARGO P.	977.665,00	977.665,00	
Bonos del Estado	957.530,00	957.530,00	
Acciones	20.135,00	20.135,00	
ESTUDIOS Y OBRAS	440.882,75	458.593,80	
Estudios de Proyectos	440.882,75	458.593,80	4,02%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.418.547,75	1.436.258,80	1,25%
ACTIVO DIFERIDO	3.071.151,49	106.090,35	
Pagos anticipados	7.483,84	7.483,84	

Cuentas por liquidar			
Pérdida años anteriores	2.956.823,90		
Otros Débitos diferidos	104.659,75	96.422,51	
Arriendo anticipado	2.184,00	2.184,00	
TOTAL ACTIVO	127.436.115,85	126.176.235,37	
PASIVO			
PASIVO CORTO PLAZO	6.847.677,40	7.096.341,03	3,63%
Cuentas por Pagar	2.459.205,27	2.618.281,04	6,47%
Obligaciones Patronales y otros descuentos	2.349.547,19	2.354.270,49	0,20%
Otros pasivos corrientes acumulados	1.763.521,41	1.791.846,55	1,61%
Depósitos de Abonados	275.403,53	331.942,95	20,53%
Cuentas por Liquidar	-	-	
PASIVO LARGO PLAZO	6.900.018,47	6.900.018,47	0,00%
Otras obligaciones por pagar a largo plazo	3.045.181,06	3.045.181,06	0,00%
Depósito de Abonados	3.854.837,41	3.854.837,41	0,00%
PASIVO DIFERIDO	2.188.502,64	2.376.849,18	8,61%
Anticipo de abonados para construcciones	1.213.483,50	1.456.156,41	20,00%
Otros créditos diferidos	953.891,67	899.565,30	-5,70%
Cuentas por liquidar	21.127,47	21.127,47	0,00%
TOTAL PASIVO	15.936.198,51	16.373.208,68	2,74%
PATRIMONIO			
Capital Social	94.552.562,00	94.552.562,00	0,00%
Aportaciones para futura capitalización	11.775.199,37	12.769.352,72	8,44%
Reserva Legal	230.249,14	230.249,14	0,00%
Reserva por Revalorización			
Resultado de Ejercicios Anteriores	2.072.242,27	- 884.581,63	-142,69%
(*) Pérdidas ejercicio 2001 No Amortizado		- 2.584.329,46	
(*) Pérdidas ejercicio 2005 Por amortizar		- 372.494,44	
(*) Resultados ejercicio 2006	2.072.242,27	2.072.242,27	0,00%
Donaciones de capital y contribuciones	1.376.639,68	1.387.238,76	0,77%
TOTAL PATRIMONIO	110.006.892,46	108.054.820,99	-1,77%
Resultados del presente ejercicio	1.493.024,88	1.748.205,70	17,09%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	127.436.115,85	126.176.235,37	-0,99%

**Cuadro 8. EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A
ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO**

CUENTAS	JULIO-07	AGOSTO-07	ACUMULADO A:	Variación	%
			Agosto-07	AGO-JUL-07	AGO-JUL
INGRESOS					
INGRESOS DE OPERACIÓN					
Venta de Energía	4.639.640,71	4.655.362,17	35.926.813,67	15.721,46	0,34%
Ingresos que no son por venta de energía	281.076,83	215.489,33	1.789.240,59	- 65.587,50	-23,33%
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	4.920.717,54	4.870.851,50	37.716.054,26	- 49.866,04	-1,01%
INGRESOS AJENOS A LA OPERACIÓN	184.434,39	145.805,22	1.297.405,20	- 38.629,17	-20,94%
TOTAL INGRESOS	5.105.151,93	5.016.656,72	39.013.459,46	- 88.495,21	-1,73%
GASTOS					
GASTOS DE OPERACIÓN					
Mano de obra	648.770,48	732.202,39	5.122.507,62	83.431,91	12,86%
Compra de Energía	2.714.838,43	2.683.485,36	22.433.634,27	- 31.353,07	-1,15%
Depreciación	580.206,14	581.599,49	4.554.245,17	1.393,35	0,24%
Servicios relacionados con el personal	51.278,11	39.680,66	302.699,84	- 11.597,45	-22,62%
Materiales	170.637,64	142.224,60	1.302.708,74	- 28.413,04	-16,65%
Compra de servicios básicos	65.773,80	62.583,35	476.563,58	- 3.190,45	-4,85%
Contratos y otros servicios	290.247,91	361.579,77	2.336.363,07	71.331,86	24,58%
Diversos	89.157,47	158.120,28	1.425.464,01	68.962,81	77,35%
Transferencia de estudios a gastos					
-15% Gastos Administrativos A Obras			- 688.932,54		
	4.610.909,98	4.761.475,90	37.954.186,30	150.565,92	3,27%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN					
TOTAL GASTOS	4.610.909,98	4.761.475,90	37.265.253,76	150.565,92	3,27%
RESULTADOS	494.241,95	255.180,82	1.748.205,70	- 239.061,13	-48,37%

Cuadro 9. ÍNDICES DE GESTIÓN

CAPITAL DE TRABAJO=	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE		
CAPITAL DE TRABAJO=	24.815.302,49	-	7.096.341,03 = 17.718.961,46
RAZON CORRIENTE =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= veces	
RAZON CORRIENTE =	$\frac{24.815.302,49}{7.096.341,03}$	=	3,50
PRUEBA ACIDA =	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	= veces	
PRUEBA ACIDA =	$\frac{24.815.302,49}{7.096.341,03}$	-	6.573.932,89 = 2,57
ENDEUDAMIENTO TOTAL=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$		
ENDEUDAMIENTO TOTAL=	$\frac{16.373.208,68}{126.176.235,37}$	=	12,98%
RAZON DE PASIVO A PATRIMONIO =	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	=	
RAZON DE PASIVO A PATRIMONIO =	$\frac{16.373.208,68}{108.054.820,99}$	=	15,15%
MARGEN NETO =	$\frac{\text{Utilidad Neta antes de Impuesto}}{\text{Ventas}}$		
MARGEN NETO =	$\frac{255.180,82}{5.016.656,72}$	=	0,05

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.



De los valores presentados en los Estados Financieros y de la observación del comportamiento de la CENTROSUR en años anteriores se puede advertir que es una de las pocas Empresas del sector que presenta resultados favorables de la gestión, los mismos que sin ser significativos son importantes dado que en gran medida están fijados los parámetros de la compra y venta de energía. De lo observado en el año que decurre se puede avizorar que se alcanzará un resultado favorable al final del período, comentario que se puede deducir del análisis horizontal y vertical entre los meses presentados; así como de los índices.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE RIESGOS

2.1 Introducción

Los conceptos que en este capítulo se presentarán, nos mostrara una idea clara y sencilla para analizar los riesgos que se dan en las diferentes actividades que forman un proceso y cómo manejarlos. Este capítulo presenta las generalidades de la administración de riesgos y su concepto, así también expondremos el Método Risicar en el cual se basará nuestro trabajo y se desarrollará los capítulos subsecuentes.

Los cuadros que presentamos en este capítulo constan de cuatro niveles, semejantes a los sugeridos por el método Risicar, pero adaptamos a las características de la CENTROSUR.

2.2 Generalidades

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera mas eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el que hacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Se considera al riesgo como:

“Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos”¹

Es por esto que se la considera como una herramienta útil que le permite a las instituciones hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de los objetivos. Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos, a los cuales están sometidos los procesos y actividades que participan en determinada área; y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño del entorno.

2.3 Concepto de Administración de Riesgos

“La administración Riesgos es un conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”.²

2.4 Definición del Método Risicar

“Es un método estructurado, el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento. Su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias”.³

¹ MEJIA, Rubi Consuelo, Administración de Riesgos enfoque Empresarial. Material curso de graduación UDA, Cuenca 2007.

² MEJIA, Rubi Consuelo, Administración de Riesgos enfoque Empresarial. Primera Edición, Universidad EAFIT; Colombia-2006, Pág.41.

³ MEJIA, Rubi Consuelo, Administración de Riesgos enfoque Empresarial. Material curso de graduación UDA, Cuenca 2007.



Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano, esta nueva propuesta metodológica surge del estudio de la profesora Mejía, sobre el tema de Administración de riesgos realizada desde 1998, en la universidad EAFIT de Medellín y que cobró forma en el proyecto diseño del modelo de control interno para entidades del estado, auspiciado por la gerencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID), operado por la firma asesora internacional Casals y Associates Inc. y desarrollado académicamente por la universidad.

2.5 Objetivos del Método Risicar

Dentro de sus objetivos se encuentran los siguientes:

- ❖ Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de la operación.
- ❖ Proteger a las personas contra accidentes.
- ❖ Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al medio.
- ❖ Utilizar los recursos humanos, físicos, y financieros en forma eficaz para cumplir los objetivos propuestos por la organización.
- ❖ Evitar o mitigar cualquier tipo de pérdida económica ocasionada por la materialización de algún riesgo.
- ❖ Garantizar la confiabilidad y disponibilidad de la información.
- ❖ Lograr que las actividades de la empresa se realicen dentro de las normas establecidas.
- ❖ Mantener la buena imagen y las buenas relaciones de la organización con sus grupos de interés

2.6 Beneficios y etapas

Beneficios

Desde lo metodológico, garantiza la efectividad de su aplicación para que cualquier tipo de empresa pueda mejorar la administración de sus riesgos.

Desde lo práctico, evita que las empresas se embarquen en proyectos que puedan fallar en su enfoque o no dar resultados esperados al diseñar su propio método. Es decir abarca desde la identificación de los riesgos, la calificación y evaluación, cuyo resultado permite establecer los tipos de medidas mas apropiadas para su tratamiento.

Etapas

En el Método Risicar se presentan las siguientes etapas:

- Identificación de los riesgos.
- Calificación de los riesgos.
- Evaluación de los riesgos.
- Diseño e Implementación de los Riesgos.
- Monitoreo y Evaluación.

✓ Identificación de riesgos

Es la etapa más importante, puesto que nos ayuda a determinar y describir el riesgo, el agente generador, sus causas y efecto.

Para identificar de manera segura los riesgos es necesario saber el objetivo del proceso, proyecto, o actividad, además es primordial contar con herramientas que permitan realizar en forma precisa y acertada el análisis y control de los riesgos identificados, evitar que se dejen de administrar por errores u omisiones en su identificación.

Las herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos se describen a continuación: Cuestionario de análisis de riesgos, inspecciones, gráficas de flujos de procesos o flujogramas, análisis de los estados financieros y otra información de la empresa, y una combinación de ellas.

✓ **Calificación de riesgos**

Para calificar los riesgos con el método Risicar, se toman dos variables relacionadas con el riesgo: la frecuencia y el impacto, y se obtiene el producto de ellas.

Frecuencia: Número de veces que el riesgo se puede presentar en un periodo de tiempo.

Cuadro 10. Calificación de la Frecuencia

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	De 1 a 100 casos en un año
2	Media	Entre 101 a 200 casos en un año
3	Alta	De 201 a 300 casos en un año
4	Muy alta	De 301 a más casos en un año

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

Impacto: Se relaciona con las consecuencias que la ocurrencia del riesgo pudiera ocasionarle a la empresa.

Cuadro 11. Calificación de Impacto

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de Imagen
5	Leve	Deuda dentro de los tres meses.	Remotamente posible	Solo de conocimiento en el departamento
10	Moderado	Daños entre 5000 a 10000 dólares	Ocasionalmente cada seis meses	Solo de conocimiento en la empresa
20	Grave	Daños entre 10000 y 20000 dólares	Frecuentemente de 6 meses a un año	De conocimiento externo a nivel regional
40	Catastrófico	Mas de 20000dólares	La situación del riesgo ocurre de un año en adelante.	De conocimiento externo a nivel nacional.

Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

2.7 Evaluación de riesgos

Calificado los riesgos, se evalúan como aceptables, tolerables, graves o inaceptables, de acuerdo con el valor asignado a su frecuencia e impacto, según las tablas establecidas. Cada uno de ellos significa lo siguiente:

- 1.-Aceptable** no presenta peligro para la organización y no requiere de medidas de tratamiento.
- 2.- Tolerables** se puede dar una respuesta a mediano plazo.
- 3.- Graves** la respuesta debe ser a corto plazo.

4.- Inaceptable las medidas de tratamiento deben ser inmediatas.

Cuadro 12. Evaluación de riesgos

CALIFICACION DEL RIESGO	EVALUACION
5	Aceptable
10,15,20	Tolerable
30,40,60	Grave
80,120,160	Inaceptable

2.8 Medidas de tratamiento

Como resultado de la identificación, calificación y evaluación, se pueden establecer diferentes tipos de medidas de tratamiento y estas se clasifican en dos grupos:

- a) Las medidas de control de los riesgos y ;
- b) Las de financiación de las pérdidas generadas por ellos.

Dentro de las medidas de control de los riesgos están: evitar, prevenir y proteger; y como medidas de financiación de las perdidas están: aceptar, transferir y retener.

2.9 Medidas de control de los riesgos

Evitar.- Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir su impacto.

Un riesgo se puede evitar o eliminar solo en caso extremos, en los que el beneficio es mayor que su costo y cuando las demás medidas de tratamiento son insuficientes para su manejo

Prevenir.- La prevención trabaja con la anticipación; es decir, hay que percibir los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y

procedimientos convenientes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad. Existen algunas formas de prevención entre las más utilizadas tenemos:

- Políticas de seguridad.
- Medicina preventiva.
- Mantenimiento preventivo.
- Entrenamiento.
- Inversión en información.
- Diversificación.

Proteger.- La protección es acción en el momento del peligro, se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles, y procedimientos, adecuados a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados. Existen muchas formas de protección, estas son Activas y Pasivas.

Aceptar.- Cuando la ocurrencia del riesgo no tenga un efecto significativo en la estabilidad de la empresa o la posibilidad de que se presente es muy remota se debe aceptar un riesgo.

Retener.- Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada mediante un diseño de alternativas que facilitan responder ante ellos, entre algunas formas de retener un riesgo están:

- Retención a través de la creación de un fondo.
- Retención a través de la presupuestación del gasto.
- Retención a través de la creación de una provisión contable.
- Retención a través de una línea de crédito preestablecida.

Transferir.- Otra forma de transferir un riesgo consiste en involucrar a un tercero, el cual puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia del riesgo e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirla. La forma más común es a través de un contrato de seguros.

Cuadro 13. Matriz de respuesta ante los riesgos

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	10 Zona de riesgo Tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

En base a los resultados de los cuadros de calificación de frecuencia e impacto (cuadro 10 y 11 respectivamente), se procede a ubicar dichas respuestas (cuadro 12) en la matriz ya diseñada por la autora, para poder analizar las medidas de control de cada riesgo detectado y evaluado.

A = Aceptar el riesgo

E = Eliminar la actividad

Pt = Proteger la empresa

Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo

R = Retener las pérdidas



2.10 Diseño e implementación de medidas de tratamiento

Existen dos tipos de diseños:

1.- Diseño de políticas de administración de riesgos.

2.- Diseño de Controles

1.-Las políticas de Administración de riesgos.- son guías de acción que facilitan la toma de decisiones, en cuanto a los riesgos, su intención es dirigir la actuación de personal de tal forma que los riesgos se administren en todos los procesos de manera consistente y coherente.

Políticas Generales

1. Establecen el compromiso de la dirección con la administración de riesgos, el ámbito de aplicación y sus responsables.
2. Establecen los aspectos técnicos sobre el manejo de los riesgos que incluyen la necesidad de identificarlos, calificarlos, evaluarlos y recomienda las medidas de tratamiento sugeridas por la evaluación.

Políticas Particulares

1. Se requiere análisis de la misión, objetivo y estrategias.
2. Se diseñan como fruto de la identificación, calificación y evaluación de los riesgos estratégicos de la empresa.
3. Se definen para los mayores riesgos de la compañía con base a las causas y a los efectos.

2.- Diseño de Controles.- Control es toda medida diseñada para detectar y reducir un riesgo.

El diseño de controles es un compromiso, tanto del líder del proceso como de su grupo de trabajo, y requiere tiempo, dedicación, entrenamiento, recursos y apoyo.

Características:

- Suficientes
- Comprensibles
- Económicas
- Eficaces
- Eficientes
- Oportunos

2. a) Tipos de Controles

Existen cuatro tipos de controles:

Preventivo.- Su objetivo es disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y se debe aplicar antes de presentarse el riesgo. Actúan sobre las causas y los agentes que lo generan.

Detectivo.- Estos determinan la ocurrencia del riesgo, cuando se presenta el riesgo o posteriormente. Actúan sobre los riesgos.

De Protección.- Este tipo de control disminuye el impacto que puede generar a la empresa, la materialización del riesgo; cuando se presenta el riesgo. Actúa sobre los efectos.

Correctivo.- Mejora los controles que fallaron para prevenir la nueva ocurrencia del riesgo o para corregir las desviaciones presentadas, después de la ocurrencia del

riesgo. Existen diferentes clasificaciones de los controles las cuales se utilizan para lograr un mejor entendimiento de ellos.

2. b) Análisis de Controles

El análisis de los controles nos lleva a determinar la efectividad de un proceso, proyecto o actividad, a través de la eficiencia y eficacia.

Eficiencia.- Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

Eficacia.- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

2. c) Efectividad de los Controles

Cuadro 14. Tabla de efectividad de los controles

EFICACIA

↓

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA →

La efectividad de los controles de los riesgos depende de que tan eficientes y eficaces sean estos.

Eficacia: Realizar la actividad con el objetivo de disminuir el efecto del riesgo aplicando un control.



Eficiencia: Buscar la disminución del riesgo utilizando adecuadamente los recursos en la aplicación del un control.

2.11 Monitoreo y evaluación.

La administración de riesgos es un proceso continuo que no tiene culminación, requiere de revisión, ajuste y mejoramiento permanente. Para monitorear los riesgos se utilizan los indicadores de riesgos, con los cuales los responsables de su manejo obtienen información constante sobre la manera como se comportan los riesgos, lo cual contribuye a mejorar su gestión.

2.12 Indicadores de riesgo

“Los indicadores de riesgo son variables (cualitativas o cuantitativas), de seguimiento, que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con ellos.”

Los indicadores de riesgos deben ser: comprensibles, cuantificables y evaluables, controlables y oportunos. Para medir los riesgos dentro de un proceso, proyecto o actividad, existen dos tipos de indicadores que son los más comunes; estos son:

Indicadores de Frecuencia.- Se establecen para conocer cada cuanto se esta presentando un riesgo, con el objetivo de llevar a cabo las acciones necesarias para tomar decisiones, relacionadas con el manejo del riesgo y los controles aplicadas a esta.

Indicadores de Impacto.- Su objetivo es mostrar la magnitud de las perdidas ya sean materiales y/o inmateriales, en que incurre la entidad pública cuando sucede un riesgo.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS AL PROCESO DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA DE LA EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A.

3.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar los diferentes riesgos que se puedan dar dentro de las actividades del proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la Empresa Eléctrica Regional “CENTROSUR”, el cual se encuentra dentro de los macro procesos de la empresa. En lo práctico el método no ha sido muy explorado en nuestro País, sin embargo al corto plazo creemos que las empresas se verán en la necesidad de implementar la Administración de Riesgos para conseguir mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus procesos.

La Administración de Riesgos requiere en primer lugar de la determinación de las actividades del proceso a ser evaluado, dentro de este punto expondremos su objetivo, para luego seleccionar la actividad más importante, permitiéndonos así identificar los diferentes riesgos que se susciten en dicha actividad; para ser calificados y evaluados y así poder dar medidas de tratamiento para controlar y minimizar los riesgos.

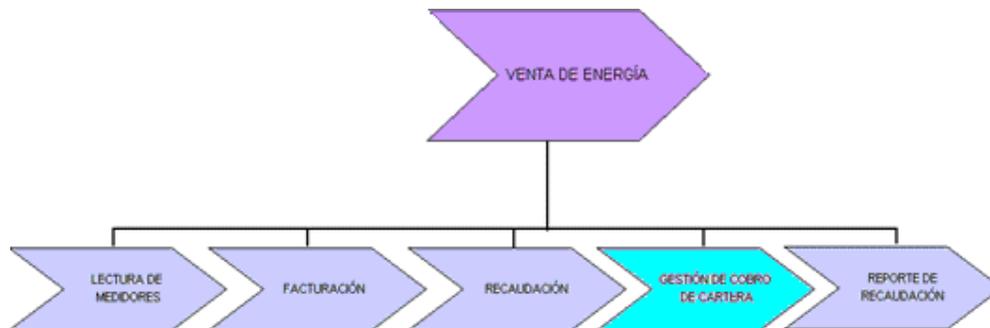
3.2 Determinación de la actividad del proceso

El proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la Empresa Eléctrica Regional “CENTROSUR”, tiene como objetivo:

Recaudar las cuentas vencidas que tiene la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR en el Cantón Cuenca.

Cuadro15. Diagrama del proceso de Recuperación de la Cartera Vencida

Las actividades que intervienen en el proceso de Venta de energía son las siguientes:



Fuente: Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A.

3.3 Selección de las actividades más importantes del proceso

Luego de haber analizado todas las actividades del proceso de Recuperación de Cartera Vencida de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A. hemos determinado que la actividad más importante del proceso es: **Gestión de Cobro de Cartera** debido a que es la más representativa y en la cual pueden incurrir diferentes riesgos, los cuales serán analizados a continuación.

3.4 Identificación de los diferentes riesgos de la actividad

Para identificar los riesgos que se presentan en la actividad, hemos utilizado como herramienta: una encuesta a los clientes que adeudan a la CENTROSUR, esto nos permitió realizar en forma acertada el análisis de los riesgos identificados y evitar que se dejen de administrar por errores u omisiones en su identificación.

El motivo por el cual escogimos este tipo de herramienta encuesta, fue por que a través de la comunicación y observación obtuvimos información imparcial, ordenada, la cual nos orientó a la identificación de los riesgos.

IMAGENES. Realización de la encuesta.

IMAGEN 1



Encuesta, esta encuesta se realizó a los clientes que tienen deuda con la Empresa Eléctrica CENTROSUR C.A.

IMAGEN 2,3



IMAGEN 4,5



En estos caso el cliente desconoce la existencia de la deuda, se les explicó el porque y el monto.

IMAGEN 6,7



Terreno su medidor fue retirado, el dueño no vive ahí, los vecinos proporcionan información

IMAGEN 8,9



Los medidores ya se han retirado.

IMAGEN 10



Medidor retirado.

IMAGEN 11,12,13,14

Casas Abandonadas



No habita Nadie



No habita nadie



IMAGEN 15

Casa en Venta



IMAGEN 16,17



Dificultad del pago por enfermedad.

IMAGEN 18, 19



El dueño de casa esta fuera del país, casa arrendada.



En la encuesta se elaboró una serie de preguntas que tienen como objetivo determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones en las que se pueda presentar riesgos.

A continuación presentamos la encuesta de identificación de riesgos:

Cuadro 16. Encuesta

EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL CENTROSUR C.A.

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RAZÓN DEL NO PAGO DE LA DEUDA

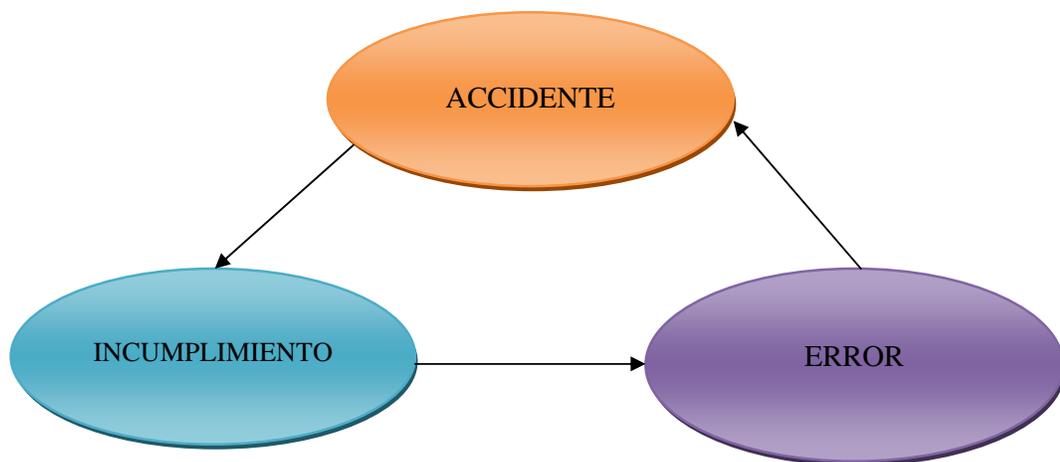
NOMBRE DEL DEUDOR: _____ CODIGO _____
 DIRECCIÓN: _____ RUTA _____
 NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____ DEUDA _____

1. HABITA EL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN INDICADA	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2. AL MOMENTO CUENTA CON SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3. EL SERVICIO ES A TRAVÉS DEL MEDIDOR CON DEUDA	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
4. EL CLIENTE CONOCE DE LA DEUDA	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
5. CAUSAS DEL NO PAGO:	
NO PRESENCIA DEL DEUDOR	<input type="checkbox"/>
DIFICULTADES ECONÓMICAS	<input type="checkbox"/>
PRECIOS ALTOS	<input type="checkbox"/>
NO HAY FACILIDAD DE PAGO	<input type="checkbox"/>
NO ESTAR DE ACUERDO CON LA DEUDA	<input type="checkbox"/>
POR QUÉ.....	
OTROS	<input type="checkbox"/>
ESPECIFIQUE	
OBSERVACIONES: _____	
NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____	FECHA: _____

Como resultado de la inspección y la realización de la encuesta, se han detectado los siguientes riesgos:

Cuadro 17. Riesgos detectados.

Identificación de riesgos en el proceso de Recuperación de Cartera vencida de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR.



Actividad: Gestión de Cobro.

Objetivo de la actividad: El objetivo es recaudar las cuentas vencidas que tiene la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR en el Cantón Cuenca.

Cuadro 18. Identificación de riesgos en el proceso

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ACCIDENTE	Posibilidad de contraer enfermedades o fallecer	Usuario o Cliente	Enfermedad de los Usuarios	Pérdidas Económicas
			Accidentes Imprevistos	
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no realizar el pago de la deuda	Usuario o Cliente	Dificultades Económicas	Pérdidas Económicas
			Precios Altos	
			Falta de responsabilidad	
			No presencia del deudor	
ERROR	Posibilidad de falta de información al cliente	Empresa	Falta de capacitación al personal que retira los medidores y lectores	Multas Pérdidas Económicas Sanciones
			Falta de campañas publicitarias	
		Poca responsabilidad		
		Personal de Gestión de Cobro	Falta de interés	
	Posibilidad de equivocarse en la toma de Lectura del medidor	Lector	Limitación en sus funciones	
			Inexperiencia	
			Descuido	
	Posibilidad de que ocurra un daño en el sistema	Ingeniero en Sistemas	Exceso de trabajo	
Digitador		Falta de previsión		
		Digitador	Falta de conocimiento	

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

3.5 Calificación de los riesgos

Los riesgos hemos calificado de acuerdo a los cuadros 10 y 11 del capítulo II, en los cuales se detalla la frecuencia con la que se puede presentar un riesgo dentro de la actividad del proceso; este tiene un límite de: 1 a 4, siendo el 1 una frecuencia baja y el 4 una frecuencia muy alta de casos de ocurrencia del riesgo; y el impacto que puede generar el riesgo en aspectos tanto económicos, humanos y de imagen para la empresa, este tiene un límite de: 5 a 40, siendo el 5 un impacto leve y el 40 un impacto catastrófico.

La calificación obtuvimos de la multiplicación entre la frecuencia con que se presenta el riesgo y el impacto que este genera a la empresa, demostrándolo en el cuadro 19.

Cuadro 19. Mapa de riesgos del proceso.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION
ACCIDENTE	1	5	5
INCUMPLIMIENTO	4	20	80
ERROR	2	10	20

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

3.6 Evaluación de los riesgos

Después de haber realizado la calificación a los diferentes riesgos de la actividad: Gestión de Cobro, procedimos a evaluarlos. En este paso tuvimos en cuenta el resultado obtenido en la calificación de los riesgos (Cuadro 19), y en base a estos

resultados evaluamos cada uno de los riesgos y estos pueden ser desde aceptables hasta intolerables, para ello utilizamos el cuadro 12 evaluación de riesgos del capítulo II.

Cuadro 20. Evaluación de los riesgos.

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION
ACCIDENTE	5	Aceptable
INCUMPLIMIENTO	80	Inaceptable
ERROR	20	Tolerable

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

3.7 Medidas de tratamiento.

Luego de haber evaluado, definimos el tratamiento que daremos a cada uno de los riesgos, para esto utilizamos la matriz de respuesta ante los riesgos del Cuadro 13 capítulo II, la cual nos ayudó a determinar las medidas de tratamiento según la calificación obtenida en cada riesgo, pudiendo: aceptar el riesgo, prevenirlo, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

Cuadro 21. Matriz de evaluación de riesgos aplicado a la actividad.

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4			80 Zona de riesgo inaceptable Incumplimiento Pv,Pt,T	
Alta	3				
Media	2		20 Zona de riesgo Tolerable ERROR Pv, Pt, R		
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad ACCIDENTES A			
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

A = Aceptar el riesgo

E = Eliminar la actividad

Pt = Proteger la empresa

Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo

R = Retener las perdidas

Proceso: Recuperación de Cartera vencida de la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR”

Actividad: Gestión de Cobro.

Objetivo: El objetivo es recaudar las cuentas vencidas que tiene la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR en el Cantón Cuenca .

Cuadro 22. Mapa de riesgos de la actividad

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
ACCIDENTE	5	Aceptable	Aceptar
INCUMPLIMIENTO	80	Inaceptable	Prevenir Proteger Transferir
ERROR	20	Tolerable	Prevenir Proteger Retener

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

En el cuadro 22, determinamos las medidas de tratamiento para cada uno de los riesgos; a continuación analizamos el por que de cada medida:

Riesgos:

Accidente

Este riesgo obtuvo una calificación de 5 a lo cual se lo considera un riesgo aceptable debido a que tiene una frecuencia baja, puesto que su ocurrencia es de 1 a 100 casos en doce meses, este resultado es aceptable para la empresa pues si llegara a darse este riesgo se superaría ya que los daños económicos ocasionados se encuentran

dentro de un límite manejable por la empresa , en cuanto al impacto que este riesgo genera en la empresa es leve.

Incumplimiento

Estos riesgos obtuvieron una calificación de 80, lo que nos indica que el riesgo es Inaceptable, puesto que su frecuencia es Muy alta y su impacto es grave.

La forma para tratar estos riesgos es mediante la: **prevención** del riesgo a través de la supervisión, control de la cartera vencida para el pago oportuno de las dudas por parte de los clientes, **protección** de la empresa, esto se logra a través del diseño y aplicación de estrategias publicitarias, monitoreo constante de las viviendas de los clientes que adeudan a la empresa por mas de tres meses, **transferir** la deuda a terceros contratando una compañía de seguros para que de esta manera la deuda pueda ser cubierta.

Error

Este riesgo obtuvo una calificación de 20, a lo cual se lo considera un riesgo tolerable debido a que tiene una frecuencia media, puesto que su ocurrencia es de 100 a 200 casos en un año, en cuanto al impacto que este riesgo genera en la empresa es moderado ya que los daños económicos ocasionados se encuentran dentro de un límite manejable por la empresa.

Las medidas de tratamiento a tomarse ante la ocurrencia de este riesgo serían: **prevenir** el riesgo a través de capacitaciones al personal relacionado con esta área **protección** de la empresa, es decir actuar en la momento oportuno, con políticas normas y sanciones que eviten errores al momento de realizar su trabajo **retener** el riesgo, es decir afrontar las consecuencias, previo al diseño de alternativas las cuales facilitarán responder ante el riesgo.

Cuadro 23. Mapa de riesgos en el método Risicar.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
ACCIDENTE	1	5	5	Aceptable	Aceptar	Presupuesto que ayuda a cubrir con parte de la deuda	Compañía de Seguros

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

Cuadro 24. Mapa de riesgos en el método Risicar.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
INCUMPLIMIENTO	4	20	80	Inaceptable	Prevenir Proteger Retener	Retiro de Medidor	Ejecución de un plan de crédito. No dejar crecer la deuda

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

Cuadro 25. Mapa de riesgos en el método Risicar.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
ERROR	2	10	20	Tolerable	Prevenir Proteger Retener	Supervisión Controles a nivel Administrativo; dirección , supervisión.	Capacitación permanente sobre el manejo del sistema

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

Cuadro 26. Mapa de riesgos en el método Risicar.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ACCIDENTE	Posibilidad de contraer enfermedades o fallecer.	Usuarios o Clientes	Enfermedad de los Usuarios Accidentes Imprevistos	Pérdidas Económicas,

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

Cuadro 27. Mapa de riesgos en el método Risicar.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no realizar el pago de la deuda.	Usuarios o Clientes	No presencia del deudor	Pérdidas Económicas,
			Dificultades Económicas	
			Precios altos	
			Falta de responsabilidad.	

Realizado por: Viviana Calle, Jenny Sarmiento

Cuadro 28. Mapa de riesgos en el método Risicar.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR	Posibilidad de la falta de información al cliente.	Empresa	Falta de capacitación al personal que retira los medidores y a lectores	Sanciones Pérdidas Económicas Multas
			Falta de campañas publicitarias	
			Poca responsabilidad	
		Personal de Gestión de Cobro	Falta de interés	
	Posibilidad de equivocarse en la toma de lectura	Lector	Limitación en sus funciones	
			Inexperiencia	
			Descuido	
			Trabajo Repetitivo	
	Posibilidad de daños en el Sistema	Ing. Sistemas	Exceso de trabajo	
			Falta de previsión	
		Digitador	Falta de conocimiento	
	Falta de capacitación			

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Toda empresa desde el momento mismo en que se crea, está sujeta a afrontar diferentes tipos de riesgos, los cuales sin un adecuado tratamiento podrían ocasionar pérdidas económicas y humanas, deterioro de la imagen siendo esto lo fundamental en una empresa ante la sociedad, sanciones, entre otros efectos negativos para la misma. Para tratar los riesgos que puedan darse dentro de los procesos que forman una empresa, existen diferentes métodos que estudian el riesgo, desde su percepción, ocurrencia y manejo.

El método Risicar que hemos expuesto y desarrollado en nuestro trabajo; fue aplicado a la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., en la actividad de Gestión de Cobro de Cartera Vencida. El método utilizado es de fácil comprensión, aplicación y desarrollo.

En cuanto a la aplicación en la actividad misma del proceso que hemos seleccionado, notamos que a pesar de todos los controles con los que cuenta la empresa en sus procesos existen riesgos, que aunque son tratados, necesitan de un mayor seguimiento e inspección de los mismos, lo cual notamos en el trabajo de campo que realizamos para desarrollar este trabajo.

En el transcurso de la elaboración de este trabajo, identificamos los riesgos más significativos de la actividad como son: accidente, incumplimiento y error. Estos riesgos al no ser tratados a tiempo, podrían ser perjudiciales para la Institución, es por esta razón que hemos planteado algunas medidas de tratamiento que podrían disminuir la probabilidad de ocurrencia o eliminar el riesgo.



Entre las medidas mas relevantes tenemos las de **prevención** las cuales deben aplicarse antes de que ocurra el riesgo a través del diseño de políticas, normas, controles y procedimientos, las de **protección** las cuales se aplican en el momento mismo de la ocurrencia del riesgo para ello se deben tener planes ya sean de contingencia, acción y/o emergencia, etc., también las de **retención** las cuales asumen las consecuencias del riesgo en forma planeada, es decir tienen diseñadas varias alternativas previas a la ocurrencia del riesgo, y por último tenemos las de **transferir** este tipo de medida involucra a un tercero en el manejo del riesgo, quien asume las consecuencias en forma parcial o total.

Al desarrollar este trabajo, nuestro objetivo principal, a más de profundizar el conocimiento sobre tratamiento de los riesgos, nos parece importante el poder ofrecer alternativas que permitan mitigar o evitar, en la medida de lo posible, su ocurrencia; consideramos haber aportado para ello, sería satisfactorio el advertir que la Empresa tenga en consideración lo propuesto, lo aplique y luego evalúe los resultados.

4.2 Recomendaciones

Una vez determinadas las conclusiones el siguiente paso es dar solución a los problemas existentes, esperando que sean acogidos por la Empresa Eléctrica Regional CENTROSUR C.A., con el fin de aportar al mejoramiento del tratamiento de los riesgos.

En base a nuestro análisis podemos recomendar lo siguiente:

- Ejecutar las acciones que permitan definir los límites permisibles en montos o períodos de mora, capaz de no dejar que la deuda crezca; esto en atención a las características socio económicas de los clientes.
- Establecer los mecanismos conducentes a entregar mayor información a los clientes que se les retira los medidores por mora en el pago y a aquellos que a pesar de no contar con el servicio tienen valores pendientes que cancelar.
- Crear un plan de crédito para los deudores que les brinde facilidades de pago y así evitar el incremento de la Cartera Vencida.
- Analizar la posibilidad de contratar una póliza de “Seguro de Crédito”, capaz de cubrir los riesgos inherentes a la recuperación de la cartera.
- Estudiar la posibilidad de instrumentar una campaña puntual sobre recuperación de valores con cierta antigüedad, estableciendo condiciones excepcionales de pago, capaz de incentivar y motivar la cancelación de la deuda (podría ser, no cobro de intereses o exoneración parcial de la deuda si la cancelación se la realiza en forma inmediata).
- Estudiar alternativas de campañas de gestión de cobro adicionales a las que al momento se tienen implementadas; enfocadas, antes que a medidas



coercitivas, despierten el interés de los clientes a realizar el pago oportuno, a través de la posibilidad de alcanzar algún premio o descuento.

- Capacitación permanente del personal que trabaja en las áreas relacionadas con el fin de mantener y alcanzar mejores resultados en la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de su gestión, capaz de minimizar los riesgos por errores.