



Facultad:  
Ciencias de la Administración

Escuela:  
Contabilidad Superior

Título del trabajo de graduación:  
Administración de Riesgos al Proceso de Gestión Financiera  
de la Empresa Solinag Cía. Ltda.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Contador Público y Auditor.

Autora:  
Miriam Esperanza Salazar Mayta

Director:  
Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA

Cuenca, Ecuador  
2007

## DEDICATORIA

Dedico esta monografía a mis padres, hermanos y esposo por haberme apoyado en todos los momentos y de esta manera poder cumplir con mi meta.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado fuerza para terminar esta monografía, a todos mis familiares y amigos.

También de manera especial al Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA por su ayuda prestada en la elaboración de este trabajo.

## INDICE DE ILUSTRACIONES DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Estructura de la Empresa.....	Pág. 6
<b>Cuadro 2:</b> Identificación De Riegos Ejercicio.....	Pág.38
<b>Cuadro 3:</b> Calificación De Riegos Ejercicio.....	Pág.39
<b>Cuadro 4:</b> Evaluación Del Riesgo Ejercicio.....	Pág.40
<b>Cuadro 5:</b> Diseño De Medidas De Tratamiento Del Riesgo Ejercicio.....	Pág.41
<b>Cuadro 6:</b> Implementación De Medidas De Tratamiento Del Riesgo.....	Pág.45
<b>Cuadro 7:</b> Monitoreo Y Evaluación De Los Riegos Ejercicio.....	Pág.48

## **RESUMEN**

El objetivo principal de esta monografía es brindar conocimientos de administración de riesgo en una empresa, por medio de la aplicación del método "Risicar" que suministra a toda organización herramientas necesarias y fundamentales para el buen funcionamiento.

Esta monografía trata sobre la administración de riesgos aplicados al proceso de gestión financiera de la Empresa Solinag Cía. Ltda.

En el primer capítulo se narra todo sobre la empresa sus antecedentes, visión, misión y estructura.

El segundo capítulo comprende los conocimientos teóricos como: concepto, beneficios, objetivos, responsables y etapas de la administración de riesgos.

En el tercer capítulo se realizará el ejercicio utilizando el método mencionado anteriormente en el cual se dará a conocer: los riesgos, la calificación de los mismos, evaluación, diseño de políticas, diseño de controles e indicadores de riesgo.

Al finalizar la monografía con el cuarto capítulo se presentará las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

## **ABSTRACT**

The main objective of this monograph is to offer knowledge about risk administration in a company through the application of the "Risicar" method which provides every organization with the necessary and fundamental tools for good functioning.

This monograph deals with the administration of risks applied to the financial management process of the company Solinag Cía. Ltda, and it is composed of four chapters. The first chapter is about the company, its background, vision, mission, and structure. The second chapter contains theoretical knowledge such as concept, benefits, objectives, responsibilities, and stages of the risk administration. The third chapter is the actual exercise, which, by using the aforementioned method, will allow to know the risks, their qualification, evaluation, policy design, control design, and risk indicators. Finally, the fourth chapter presents the conclusions and the corresponding recommendations.

**LAS IDEAS PRESENTADAS EN ESTA  
MONOGRAFIA, SON DE RESPONSABILIDAD.**

---

Miriam Salazar

## INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Índice de Anexos.....	IV
Resumen.....	v
Abstract.....	VI

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1.1 INTRODUCCION.....	3
1.2 VISION.....	4
1.3 MISION.....	4
1.4 ESTRUCTURA.....	5
1.5 ESTRUCTURA FINANCIERA.....	5-6

### CAPITULO II

2. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.....	7
2.1 INTRODUCCION.....	7
2.2 CONCEPTO.....	7
2.3 BENEFICIOS.....	8
2.4 OBJETIVOS.....	8
2.5 RESPONSABLES.....	9
2.6 ETAPAS.....	10
2.6.1 Identificación de Riesgo.....	10
2.6.2 Calificación de Riesgos.....	17
2.6.3 Evaluación de Riesgos.....	19
2.6.4 Diseño de medidas de tratamiento de los riegos.....	19

2.6.5	Implementación de las Medidas de tratamientos.....	21
2.6.6	Monitoreo y evaluación de los Riesgos.....	30

### **CAPITULO III**

3.	ANALISIS.....	33
3.1	INTRODUCCION.....	33
3.2	APLICACIÓN DEL METODO RISICAR AL PROCESO DE GESTION FIANCIERA DE LA EMPRESA SOLINAG CIA. LTDA.....	33
3.3	RESULTADOS.....	43

### **CAPITULO IV**

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
----	-------------------------------------	----

### **BIBLIOGRAFIA**

- ADMINISTRACION DE RIESGOS CON EFONQUE EMPRESARIAL Autora Rubi  
Consuelo Mejía Quijano

## INTRODUCCION

Hoy en día todas las empresas se encuentran enfrentadas a diferentes cambios originados por el sector donde operan y por relaciones con clientes, proveedores, socios, etc.; estos cambios representan oportunidades y a su vez también se convierten en riesgos que la empresa debe saber manejar para evitar que afecte el cumplimiento de los objetivos.

Debido a estos cambios, la administración de riesgos, por tanto, se ha convertido en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de proyecto, al ejecutar los procesos del negocio, al establecer estrategias y planes de desarrollo, al evaluar las operaciones de la empresa, es decir forma parte del proceso administrativo y de control.

La administración de riesgos nos permite tener un enfoque integral y estandarizado de análisis que permiten lograr una mayor eficacia y eficiencia en el manejo de riesgos, por ello se tiene que entender el tipo de riesgos que afectan a las organizaciones, identificarlos, calificarlos, evaluarlos y determinar las medidas necesarias para administrarlos.

La monografía presente contiene cuatro capítulos en los que se analizará los siguientes temas.

**Capítulo I.-** Explicaremos los antecedentes de la empresa, desde el inicio de actividades y como se ha desarrollado en el transcurso del tiempo, además de su aceptación en el mercado.

**Capítulo II.-** Daremos a conocer la materia en que nos guiamos para realizar el trabajo como son concepto de administración de riesgos, que beneficios da, los responsables, objetivos, al análisis de método "Risicar" y las Etapas de la administración de riesgos.

**Capítulo III.-** Es este capítulo se observará el desarrollo del ejercicio aplicado a la empresa, en donde obtendremos los resultados para poder llegar a obtener conclusiones finales para el beneficio de la empresa.

**Capítulo IV.-** Esta es la parte final del trabajo en donde daremos a conocer las conclusiones y recomendaciones.

La presente monografía puede ser una herramienta de investigación para futuros profesionales y dueños de empresas que estén interesados en implementar este método en sus negocios.

# CAPITULO I

## 1 ANTECEDENTES

### 1.1 Introducción

En este primer capítulo se da a conocer sobre las características de la empresa, su inicio de actividad, su desarrollo en el mercado y su estructura organizacional y económica, esto nos ayudará en el desarrollo de los siguientes partes.

### 1.2 Antecedentes de la empresa

La empresa  es constituida el 13 de octubre del 2006 por los socios Ing. Pablo Borrero Vega, Marcelo Palacios Jaramillo, Rene Palacios Jaramillo y Juan Arteaga Tamariz, la empresa se dedica a la compra, venta, representación y distribución, de insumos y productos relacionados con actividades agrícolas y pecuarias. Se encuentra ubicada en la Calle Edwin Sacoto Larriva 1-37 entre la Remigio Crespo y Calle la Verdad en la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay. El capital de la compañía ha sido suscrito y pagado en su totalidad en numerarios por los socios, de acuerdo a la siguiente información se presenta sus participaciones.

<b>Nombre del Socio</b>	<b>Participaciones</b>
Borrero Vega Pablo Federico	48%
Palacios Jaramillo Marcelo Teodoro	48%
Arteaga Tamariz Juan Fernando	2%
Palacios Jaramillo Rene Gerardo	2%
T O T A L	100%

Su actividad económica se desarrolla en toda la zona del Austro, principalmente en las Plantaciones de Flores como son:

- Plantaciones Malima Cía. Ltda.
- Flores del Valle, Altaflor Plantaciones Cía. Ltda.
- Plantaciones el Trébol CIA. Ltda.
- Austrorosas Cía. Ltda.
- Islaplants Cía. Ltda.

Y en los diferentes cantones del Azuay se entrega a subdistribuidores en los almacenes agrícolas y pecuarios.

Los proveedores exclusivos para la empresa son provenientes de los importadores que distribuyen a nivel nacional como son:

- Bayer S.A.
- Pronaca
- Daymsa Agrícola de los Andes S.A.
- Asproagro Cía. Ltda.

Sus orígenes son por iniciativa de uno de socios el Ing. Pablo Borrero Vega, quien ya manejaba la actividad de la empresa anteriormente y debido a su crecimiento en el mercado decide hacerla compañía limitada y los integra a la compañía a los socios mencionados anteriormente.

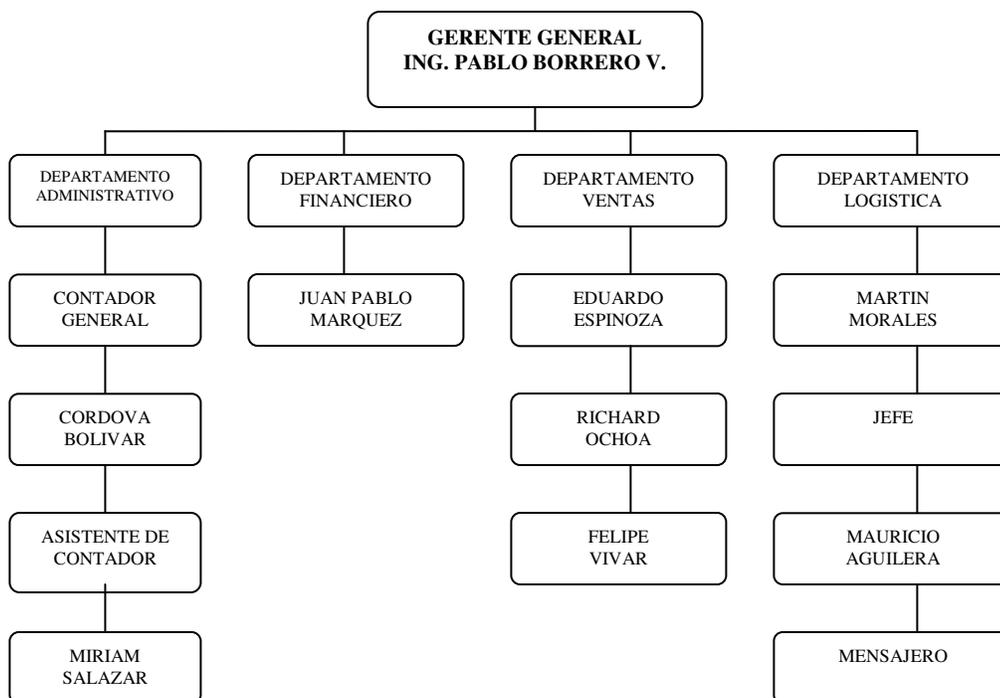
### **1.3 Visión**

Convertirse en la única empresa distribuidora de la línea Agrícola y Pecuaria dentro del mercado de la zona del Austro en los próximos años, a través de la Innovación, Eficiencia y Capacidad de Respuesta, para ofrecer servicios de primera al cliente, y incrementar nuevas líneas de productos en el mercado.

### **1.4 Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una relación a largo plazo, ofreciendo productos de buena calidad, laborando con cualidades empresariales de alto contenido humano y profesional, para anticipar y prever las demandas del mercado.

## 1.5 Estructura Organizacional



## 1.6 Situación Financiera

La compañía desde su inicio viene desarrollando una actividad muy considerable debido a las estrategias comerciales propuestas por el administrador general, estas son las siguientes:

- Mejorar la reducción de la cartera vencida a través de la recuperación de cartera.
- Obtener mayor liquidez mediante el financiamiento y reduciendo costo de inventarios.
- Reducción de costos
- Crédito para capital directo con proveedores
- Reinversión de ganancias.

La empresa cuenta con considerables ventas desde su inicio de actividad, esto significa que está cumpliendo con las proyecciones establecidas, y se espera que al culminar el periodo 2007 sean incrementadas en un 20% del promedio actual en ventas.

Debido a que durante todo este periodo existe un volumen alto en ventas el crecimiento de cartera es de \$101.630,60 al mes de agosto 2007.

Fuente: Estados Financieros a Agosto de 2007

Ventas 2007 (\$547.366,76 dólares)

Mes	Total vendido	Mes	Total vendido
Enero	65.919,17	Mayo	71.258,18
Febrero	61.182,67	Junio	67.468,45
Marzo	66.374,89	Julio	72.080,39
Abril	74.263,78	Agosto	68.819,23

Fuente: Estados Financieros a Agosto de 2007

El manejo de inventario, se han establecido algunas estrategias para mejorar la rotación de mercaderías y la optimización de la caducidad, lo que da como resultado una mejor rotación. Los insumos agrícolas se compran de acuerdo a los stocks mínimos, y de acuerdo a las proyecciones realizadas por sus clientes.

Para las cuentas por pagar se tiene establecido políticas de pagos específicamente con relación a plazos que van de acuerdo a las negociaciones efectuadas con los proveedores. El valor existente se detalla continuación.

Compras de Inventario 2007 (\$510.783,00 dólares)

Mes	Total Compras	Mes	Total Compras
Enero	79.218,72	Mayo	60.907,08
Febrero	51.305,52	Junio	57.306,87
Marzo	68.401,23	Julio	59.576,46
Abril	68.072,71	Agosto	65.994,41

Fuente: Estados Financieros a Agosto de 2007

Para el manejo de costos y gastos, en Solinag se encuentra optimizado por el momento, incentivando al ahorro; con el propósito de realizar una inversión de grandes proporciones, el cual rendirá mayores ingresos a la empresa.

## CAPITULO II

### 2. LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

#### 2.1 Introducción

En este segundo capítulo se dará a conocer la materia en que nos guiamos para realizar el trabajo como son concepto de administración de riesgos, que beneficios da, los responsables, objetivos, al análisis de método "Risicar" y las Etapas de la administración de riesgos dentro del método "Risicar".

#### 2.2 Concepto

De acuerdo a la Autora MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo la administración de riesgos.

"Es un conjunto de acciones estructuradas y ejecutadas en forma integral, lo cual significa que no se limita a un evento o circunstancia, sino que corresponde a un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa, que se aplican en toda la organización e involucran al personal de todos los niveles".<sup>1</sup>

La administración de riesgos nos ayuda a tomar decisiones adecuadas sobre el nivel de riesgo que puede o desea aceptar, cuando estas se encuentran con incertidumbre y circunstancias tanto internas como externas que afectan el cumplimiento de objetivos. También, nos permite determinar la forma más efectiva para controlar y responder ante un riesgo de tal manera que se logre disminuir su impacto o posibilidad de ocurrencia a un costo razonable.

#### 2.3 Beneficios

El beneficio que presta la administración de riesgos en la empresa es la de permitir identificar y administrar los riesgos relacionados con los recursos

<sup>1</sup> Administración de Riesgos. Mejia Quijano Rubi Consuelo

humanos, físicos, financieros, tangibles e intangibles al igual que con fuentes internas y las externas, esto nos ayuda a tomar ventajas de oportunidad, así como también saber que cantidad de riesgos la empresa esta dispuesta a asumir, para poder cumplir con los objetivos y estrategias. Esto representaría para la empresa menores costos operativos y mejorar la situación de la empresa frente a los peligros inesperados.

También, ayuda a que los empleados comprendan la exposición de riesgos a la que esta expuesta la empresa, dando lugar a que los responsables de cada proceso tomaran las dicciones pertinentes para su manejo esto refuerza su responsabilidad y les proporcionara las herramientas necesarias para ejercer autocontrol en el cumplimiento de sus objetivos.

Otro de los beneficios, es que da lugar para ejercer mayor control sobre los costos de una organización, minimizando pérdidas operacionales inesperadas, al momento de establecer las medidas de seguridad adecuadas que controlen los riesgos que afectan la supervivencia de la empresa o el resultado de sus operaciones.

## **2.4 Objetivos**

La administración de riesgos entre otros tiene los siguientes objetivos:

- Asegurar que la empresa no interrumpa la prestación de sus servicios o la producción y comercialización de sus bienes, y se evite Pérdidas financieras catastróficas que puedan llevarla a la quiebra.
- Proteger contra daños personales a empleados o a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.
- Preservar la continuidad de la prestación y entrega de bienes y servicios a los clientes.

- Evitar los daños al medio ambiente, que puedan ser producidos en la realización de las actividades de la entidad.
- Utilizar los recursos de la organización en forma eficiente y efectiva.
- Resguardar contra daños o pérdidas los bienes de la empresa.
- Garantizar la oportunidad y veracidad de la información en la organización.
- Mantener la buena imagen de la organización ante sus grupos de interés.

## **2.5 Responsables**

Los responsables de el manejo de la administración de riesgos esta a cargo toda la organización requiriendo el esfuerzo general y coordinado de todos los departamentos y unidades de negocios. Todas las áreas de la empresa tienen definidas sus responsabilidades en la implementación de desarrollo de la administración de riesgos; la finalidad es que cada empleado se comprometa y garantice el manejo integro de los riesgos a través de los procesos.

El nivel directivo y su equipo de trabajo, a través de la conformación de un comité de riesgos, es el responsable de liderar el proceso en la empresa y de efectuar el análisis estratégico de los riesgos, además de la definición de políticas de administración de riesgos. El comité de Riesgos puede designar un gerente, director, jefe o responsable de la administración de riesgos que coordine las acciones de los líderes de los procesos, todo esto dependerá del tamaño de la organización.

También, la administración de riesgos es responsabilidad de los lideres de los procesos, quienes tienen que identificar los riesgos en la diferentes actividades, establecer medidas de control y definir los indicadores de riesgos que permitan su monitoreo y control.

## **2.6 Etapas**

Las etapas para desarrollar un proceso estructurado de administración de riesgos, debe ser aplicado periódicamente debido a los cambios que se generan, tanto los originados por el entorno externo como los internos de la organización.

Las etapas propuestas para la administración de riesgos son las siguientes:

### **2.6.1 Identificación De Riesgo**

La identificación de riesgos permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que enfrenta la empresa, es primordial contar con herramientas y métodos que permita actuar en forma precisa y acertada con la finalidad de facilitar el análisis y control de los riesgos identificados y evitar que se dejen de administrar.

Las herramientas pueden ser utilizados en forma individual o combinada y los métodos son procedimientos que se siguen para identificar los riesgos; cuando se va a realizar la identificación de riesgos se adopta un método el cual puede incluir el uso de uno o varias herramientas.

#### **2.6.1.1 Herramientas De Identificación**

Las herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos son:

**Cuestionarios de análisis de riesgos.-** Consiste en la elaboración de una serie de preguntas diseñadas para identificar todo tipo de riesgos. El cuestionario consta de dos elementos las preguntas y respuestas el número de preguntas varía de acuerdo al tamaño y complejidad de la empresa; estas deben ser sobre situaciones que puedan representar riesgo. Las

respuestas son muy sencillas (si o no), de acuerdo con la realidad que se presenten en la empresa.

Cuadro 2.6.1.1.1 Cuestionario de Análisis de Riesgo

DESCRIPCION	SI	NO
Esta situado sobre terreno inestable o expuesta a avalanchas?		
Ha sido objeto de sabotaje, huelga ilegal, vandalismo, etc.?		
Posee maquinaria o instalaciones claramente obsoletas?		
Posee automóviles u otros servicios para uso de empleados?		
Ha sufrido alguna huelga legal o ilegal de mediana duración?		

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

**Lista de chequeo de las pólizas de seguros.-** Corresponde a un catálogo donde se encuentran los diferentes riesgos que pueden cubrir las pólizas de seguros a las empresas, de acuerdo a sus necesidades. Esta herramienta nos permite consultar y seleccionar los riesgos más representativos, proporcionando un amplio panorama de análisis.

Cuadro 2.6.1.1.2 Lista de chequeo de las pólizas de seguros

Grupo	Riesgo
Riesgos de la naturaleza	Terremotos, maremotos, tsunamis, erupción volcánica, emanación natural de gas o vapor, lluvia torrencial, nieve, roedores, inundación, sequía, etc.
Riesgos Tecnológicos	Incendio, explosión, humo, polvo, derrame de productos químicos, escape de gases y vapores, contaminación súbita, avería mecánica o eléctrica de maquinaria, corte de energía eléctrica, etc.
Riesgos personales	Muerte por accidente laboral, muerte por accidente no laboral, invalidez permanente, incapacidad profesional, incapacidad laboral transitoria, secuestro, asesinato, atentado, desempleo, etc.

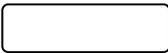
**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

**Gráfica de Flujo de Proceso.-** Representa los pasos que se siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento, permitiendo entender con mayor claridad los aspectos más técnicos de los procesos y facilita la identificación de los riesgos inherente.

Para elaborar el flujo grama requerimos conocer los procedimientos, las actividades en forma secuencial, los responsables de ellas, los plazos para ejercer las actividades y los documentos e informes utilizados.

Para ello se utilizan los siguientes símbolos:

Cuadro 2.6.1.1.3 Gráfica de Flujo de Proceso

Símbolo	Significado
	Identifica la dependencia que lleva a cabo la actividad inicial.
	Representa la toma de decisiones.
	Conector de páginas.

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

**Análisis de los Estados Financieros y Otra Información de la Empresa.-** Este análisis de la empresa es una base importante que permite ampliar el proceso de identificación de riesgos, para ello se utiliza el estudio de indicadores financieros, tales como rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de inventarios o de cartera, al igual que un análisis comparativo entre años y rubros. Adicionalmente se analizan las cifras más representativas de los activos, pasivos, el patrimonio, los ingresos y gastos.

**Inspección.-** Con esta herramienta se recoge información y se comprueba en forma física la manera como se lleva acabo las actividades, el estado de los

equipos, de las instalaciones, de los edificios, y la manera de prestar los servicios ofrecidos.

### **2.6.1.2 Método De Identificación**

Existen muchos métodos empresariales para identificar los riesgos, en nuestro caso vamos a estudiar y profundizar unos de ellos.

#### **2.6.1.2.1 Método Risicar**

Al utilizar este método nos la ventaja de que puede ser utilizada en todo tipo de empresa, tanto pequeña como grandes, públicas y privadas. Esta enfocada a los procesos de la organización, lo que permite administrar los riesgos en forma integral, a través de un modelo de operación.

Para lograr un óptimo funcionamiento de este método es necesario capacitar a los líderes y los responsables de los procesos de la organización en el tema de riesgos, en el método y en el manejo de las herramientas diseñadas para su aplicación.

**Descripción del método.-** Este método nos permite realizar un análisis de los factores internos y el entorno de la empresa, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinara con mayor precisión qué factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos.

En el análisis del contexto interno, se recopilan y estudian las definiciones organizacionales, como Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. Esto nos ayuda para establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución,

con el fin de definir los aspectos más significativos que pueden afectarla y generar riesgos.

Al analizar el contexto externo, se obtiene información sobre grupos de interés que tiene relación con la empresa, además las variables política, económica, social, tecnológica, ambiental y las condiciones del país, la ciudad y la industria en la cual ejerce su actividades, para determinar como el entorno influye sobre ella.

Una vez realizado estos dos análisis, se establece el nivel en el cual se realizará la identificación de riesgos. Los niveles pueden ser: Estratégico y operativo. El estratégico se identifica los riesgos que pueden afectar la misión y sus objetivos estratégicos; el análisis se realiza con macro procesos que conforman la Cadena de Valor. El nivel operativo puede representarse en las actividades de los procesos que puede afectar el logro de objetivos.

- **Identificación de Riesgo.**- Se determinan varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

Para establecer los riesgos se parte de la definición del objetivo del Macro proceso, Proceso, Actividad o Proyecto sobre el cual se va a realizar el estudio de riesgos, con el fin de identificar todos aquellos eventos que pueden de alguna manera afectar o impedir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ejemplo:

PROCESO: Compras

OBJETIVO: Adquirir los bienes y servicios requeridos por la empresa en condiciones de calidad, oportunidad y precio, acordes con los requerimientos de los usuarios y las políticas institucionales.

RIEGOS: Fraude, demora, despilfarro, incumplimiento, etc.

SIGNIFICACO DE RIESGO: Obtener una ventaja mediante engaño, en detrimento de alguien.

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

- **Descripción del Riesgo.**- Describe en que consiste cada uno, es decir, la forma como se considera podrían presentarse.

Ejemplo:

Fraude

DESCRIPCION: engaño en la adquisición de bienes o servicios, por valor, cantidad o calidad que no corresponde a lo solicitado, como Pérdida para la empresa.

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

La descripción del riesgo nos permite vislumbrar las fallas de control que pudieran tenerse en la empresa y las soluciones que se deben implementar para impedir su ocurrencia. Este podría darse de varias maneras, por lo cual se sugiere realizar las descripciones correspondientes, tantas como se consideren necesarias para obtener la información.

- **Identificación de Agentes Generadores.**- Son todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tienen la capacidad de originar un riesgo. Estas se clasifican en Personas, Materiales, Equipos, Instalaciones y Entorno.

La importancia de establecer los agentes generadores radica en que esta información, junto con las causas de los riesgos, permiten posteriormente implementar los controles necesarios para evitar que los agentes efectivamente los generen. En el caso de que un agente generador sea una persona de la empresa se recomienda asignar un agente de cargo, por ningún motivo debe incluirse como agente generador, porque en el análisis de riesgos se busca establecer que podría ocurrir, y quien o que lo

podría propiciar, sin buscar culpables, sino posibilidades de acuerdo con los cargos que participan de alguna manera en los procesos.

Ejemplo:

Fraude: Agente Generador podría ser el proveedor, el jefe de compras, los asistentes de compras e inclusive las mismas áreas que solicitan la compra.

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

**- Identificación de Causas.-** Son el motivo o las circunstancias por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo. Incrementan la posibilidad de ocurrencia del riesgo y deben ser tratadas en asocio con los agentes generadores, para disminuirlas o eliminarlas. Con el conocimiento de los agentes y las causas de los riesgos, se tiene información suficiente para establecer políticas y controles para su manejo.

Ejemplo:

Fraude: Las Causas:

- Falta de políticas de selección de proveedores
- Falta de normas para el proceso de compras
- Exceso de poder
- Ausencia del perfil del cargo de jefe de compras
- Falta en la selección de jefe de compras

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

Se recomienda orientar el análisis primordialmente sobre las causas que son producidas al interior o al exterior de la organización y que puedan controlarse, generalmente las que no pueden ser controladas sirven de información general. Una buena clave para definir las causas es el uso de las siguientes palabras: falta de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc.

**- Identificación de efectos.-** Los efectos representan las Pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, al verse afectado el

cumplimiento de sus objetivos. Estos inciden sobre los recursos primordiales de la empresa, como las personas, los bienes materiales o los intangibles.

Entre los efectos más representativos tenemos: Pérdida económica, Pérdida de información, Pérdida de bienes, interrupción de la operación o del servicio, daño al ambiente, deterioro de la imagen, Pérdida de mercado y muerte o lesiones a personas.

Ejemplo:

Fraude: Los efectos serían:     - Pérdida económica  
  - Deterioro de Imagen

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo   Administración de Riesgos

Los efectos deben verse en forma global sobre la empresa como un todo, no solo sobre el proceso analizado; de esta forma se logra un análisis y manejo más integral de los riesgos.

Determinados los efectos se culmina con el proceso completo de identificación de los riesgos; entonces se cuenta con los elementos necesarios para continuar con las etapas de calificación y evaluación de los riesgos que se presentan en el próximo capítulo.

### **2.5.2 Calificación De Riesgos**

Con el método Risicar, el riesgo se califica multiplicando las variables frecuencia e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una. Cada nivel de la tabla tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado en forma lineal. Los valores asignados a los niveles de la frecuencia se incrementan en forma lineal, es decir de uno en uno, y los del impacto se incrementan en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla; esto último con el fin de dar un valor más representativo a los valores de impacto, porque esta es la variable que afecta primordialmente las empresas cuando se materializan un riesgo.

El método Risicar permite a cada empresa establecer el significado de los niveles, tanto de la frecuencia como del impacto, dependiendo del tamaño, el tipo de la empresa y su edad.

Para calificar finalmente el riesgo, se ubica primero en la tabla de frecuencias el número de veces que pudieran presentarse el riesgo analizando y se le asigna el valor correspondiente. Luego se ubica en las tablas de impacto y se determina en cuáles aspectos de los definidos en la tabla se afectaría más la empresa con la ocurrencia del riesgo; finalmente, se ubica la calificación correspondiente en este aspecto. Es decir para un riesgo solo se califica un impacto, el más representativo.

Cuadro 2.6.2.1 Cuadro de Frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy Alta	Más de 11 veces al año

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

Cuadro 2.6.2.2 Cuadro de Impacto

Valor	Impacto	descripción en términos económicos	descripción en términos monetarios	descripción en términos de cumplimiento de objetivos
5	Leve	Pérdidas 5.000	interrupción menos de 4 horas	Afecta en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas 5.100 y 50.000	Interrupción entre 5 h. Y 1 día	Afecta entre el 25% y 39%
20	Severo	Pérdidas 50.100 y 100.000	interrupción entre 2 y 10 días	Afecta entre el 40 y60%
40	Catastrófico	Más de 100.000	interrupción más de 10 días	Afecta más del 60%

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

### 2.6.3 Evaluación De Riesgos

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, estos se clasifican en cuatro tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables. Para ello se utiliza los cuadros de frecuencia e impacto el cual contiene las escalas de calificación.

Cuadro 2.6.3.1 Matriz de evaluación.

FRECUENCIA

4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	

IMPACTO

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

La matriz se elabora con las dos variables que componen la calificación del riesgo (frecuencia e impacto). En las filas se ubican los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles del impacto.

Para distinguir las zonas diferentes zonas de la evaluación de los riesgo se la representa con los siguientes colores; la zona de aceptabilidad del riesgo con verde, la de riesgo tolerable con amarillo, la de riesgo grave con naranja y la de riesgo inaceptable con rojo.

### 2.6.4 Diseño De Medidas De Tratamiento De Los Riesgos

La medidas de tratamiento se clasifican en dos grandes grupos: las medidas de control de los riesgos y las de financiación de las Pérdidas generados por ellos.

Estas medidas de tratamiento se clasifican en seis: evitar, prevenir y proteger, como medidas de control de los riesgos, y aceptar, transferir y retener como medidas de financiación de las pérdidas.

**Evitar.-** Es tomar acciones para no realizar las actividades que conducen al riesgo.

**Prevenir.-** Hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, controles y procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.

**Proteger.-** Es tomar acciones en el momento del peligro o la presencia del riesgo.

**Aceptar.-** Significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado.

**Retener.-** Se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada.

**Transferir.-** consiste en involucrar a un tercero en su manejo.

Después de realizar la evaluación de los riesgos, el método Risicar incorpora las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos, según el siguiente cuadro se propone el siguiente tratamiento.

En ella se adiciona a la matriz de evaluación del riesgo, las diferentes opciones de tratamiento de los riesgos: aceptar el riesgo, prevenirlo, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de su ocurrencia. Nótese que solo en la zona de aceptabilidad se puede asumir el riesgo y solo en la zona de riesgo inaceptable, cuando el impacto es catastrófico y frecuencia es alta o muy alta, se debe contemplar la posibilidad de eliminar la actividad que lo genera.

Cuadro 2.6.4.1 Propuesta 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, PR, T	60 zona de riesgo grave PV, PT, T	120 zona de riesgo inaceptable	
Media	2	10 zona de riesgo tolerable Pv, R	20 zona de riesgo tolerable PV, PR, R	40 zona de riesgo grave PV, PT, T	80 zona de riesgo inaceptable PV,PT,T	
Baja	1	5 zona de riesgo aceptable A	10 zona de riesgo tolerable PT, R	20 zona de riesgo tolerable PT, T	40 zona de riesgo grave PT, T	
		Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
		Valor	5	10	20	40

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

A = Acepta el riesgo E = Eliminar la actividad T = Transferir el riesgos

Pt = Proteger la empresa Pv = Prevenir el riesgo R = Retener la Pérdida

Todas las celdas contienen una propuesta de medidas de tratamiento acordes con la calificación del riesgo. La decisión que se tome dependerá de las alternativas del mercado, porque, en ocasiones, riesgos que queremos asegurar no están cubiertos por las aseguradoras o los recursos disponibles en la empresa no siempre se podrán utilizar para el tratamiento óptimo de los riesgos, de acuerdo con las políticas propias de cada organización.

### 2.6.5 Implementación De Las Medidas De Tratamientos

Para establecer las medidas, en primera instancia se debe contar con políticas generales de administración de riesgos, las cuales trazan los lineamientos para su diseño, en segunda instancia se deben definir políticas particulares que desplieguen las políticas generales de administración de riesgos en los procesos

y definan las pautas para que las medidas de tratamiento sean aplicadas. En tercera instancia se establecen los controles, los cuales concretan las medidas de tratamiento: prevenir o proteger, que permiten reducir los riesgos de las actividades que componen los procesos.

#### **2.6.5.1 Políticas Generales**

Existen puntos importantes que deben contener las políticas generales de administración de riesgos siendo los siguientes:

- Determinar el ámbito donde se realiza la identificación y valoración de los riesgos en la organización. Ejemplo: en los macro procesos, Procesos, Actividades, Proyectos, etc.
- Establecer el significado de las escalas de calificación de los riesgos (tanto de la frecuencia como del impacto).
- Contener lineamientos sobre las prioridades y parámetros para establecer las medidas de respuesta ante los riesgos: aceptar, evitar, reducir (prevenir, proteger), compartir.

#### **2.6.5.2 Políticas Particulares**

Se deben establecer políticas particulares para disminuir los mayores riesgos de la organización, de tal forma que actúen sobre los agentes generadores, las causas y los efectos identificados.

Es evidente que algunos riesgos pueden causar más daño que otros y que algunos macro procesos pueden estar expuestos a un mayor número de riesgos, para establecer cuales de estos riesgos y macro procesos son más peligrosos, se utiliza la Matriz de Priorización de riesgos y macro procesos que se presenta en el siguiente cuadro.

Para iniciar la matriz, inicialmente se establece la Ponderación de los macro procesos, que consiste en darles un valor de acuerdo con su importancia o

grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional, sus objetivos y sus planes.

Cuadro 2.6.5.2.1 Ponderación de Macro procesos

Ponderación Macroprocesos	
Macroproceso 1 .....	30%
Macroproceso 2 .....	30%
Macroproceso 3 .....	40%

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

Posteriormente se define la Ponderación de los riesgos, de acuerdo con el peligro que representan para la empresa. El total de los porcentajes asignados a los riesgos debe corresponder al 100 %, al igual que el de los macro procesos.

Cuadro 2.6.5.2.1 Ponderación de Macro procesos

Ponderación Riesgos	
Macroproceso 1 .....	30%
Macroproceso 2 .....	30%
Macroproceso 3 .....	40%

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

Estos valores se relacionan así: en las columnas, los macro procesos con su respectiva ponderación y en las filas los riesgos, igualmente ponderados. En las celdas donde se cruza cada Macro proceso con cada riesgo, se registra la frecuencia del riesgo (F), su impacto (I) y la calificación (C).

Para determinar el valor de la celda sombreada contigua a la calificación del riesgo, se multiplican los tres valores definidos anteriormente: la calificación del riesgo (C) y las dos ponderaciones (del riesgo y del macroproceso). El resultado obtenido de esta multiplicación, registrado en la celda sombreada, se suma para cada riesgo y para cada macroproceso, y se obtienen dos resultados: uno en la columna y otro en la fila, denominado Total.

Cuadro 2.6.5.2.1 Priorización de Riesgos y macro procesos

MACROPROCESO %		M1 20%				M1 30%				M1 50%				TOTAL
RIESGO %		F	I	C		F	I	C		F	I	C		
R1	30%	3	5	15	0,90	2	10	20	1,80	1	5	5	0,75	3,45
R2	60%	3	10	30	3,60	3	10	30	5,40	2	5	10	3,00	<b>12,00</b>
R3	10%	2	20	40	0,80	1	10	10	0,30	3	5	15	0,75	1,85
TOTAL		5,30				7,50				4,50				

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

Resultado **12** = Mayor Riesgo Resultado **7.5** = Macro proceso más riesgos

Los totales obtenidos en la matriz construida anteriormente, se interpretan de la siguiente forma: el total de cada una de las filas muestra para cada riesgo su peso; un mayor valor representa un mayor peligro para la organización, por lo tanto exige más cuidado. El total de cada una de las columnas indica para cada Macro proceso el nivel de riesgo a que se encuentra expuesto.

La información que surge sobre los macro procesos más riesgosos, permite establecer prioridades en la implementación de medidas de tratamiento de los riesgos.

### 2.6.5.3 Controles

El control es toda medida para detectar y/o reducir un riesgo. En esta definición se utilizan tres conceptos clave: el control como medida, la necesidad de detectar el riesgo y la necesidad de reducirlo.

La definición de control como medida permite incluir diferentes mecanismos que pueden ir desde la dotación de una arma a un celador hasta el entrenamiento en un puesto de trabajo.

Al establecer algunos controles se busca, entre otras cosas, detectar la ocurrencia del riesgo por el cual se definió. En ocasiones un riesgo puede

materializarse y, por desconocimiento de este hecho, la empresa puede verse afectada y no actuar sobre el.

Los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos, llamadas prevenir o proteger, los cuales permiten reducir los riesgos porque actúan sobre los dos componentes de su calificación: frecuencia e Impacto.

#### **2.6.5.3.1 Características**

**Suficientes.-** Consiste en que la cantidad de controles implementados debe ser la estrictamente necesaria, es decir, ni tantos que entorpezcan el proceso o generen ineficiencias, demoras, deterioro o interrupción del servicio.

**Comprensibles.-** Los controles cuanto más claros, sencillos y fáciles de interpretar e implementar son más útiles.

**Económicos.-** el costo de los controles debe ser menor que el beneficio que aportan.

**Eficaces.-** La acción de los controles debe permitir detectar el riesgo y disminuir la probabilidad de ocurrencia o su impacto. Los controles se establecen con un objetivo específico y constituye un medio para lograrlo; debe actuar de tal forma que disminuya la calificación del riesgo; si no lo hace se considera ineficaces.

**Eficiente.-** La eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos en la consecución de un fin. En el caso de un control, se establece su eficiencia al determinar la correcta utilización de los recursos involucrados en su aplicación (persona, tiempo, dinero, infraestructura, etc.).

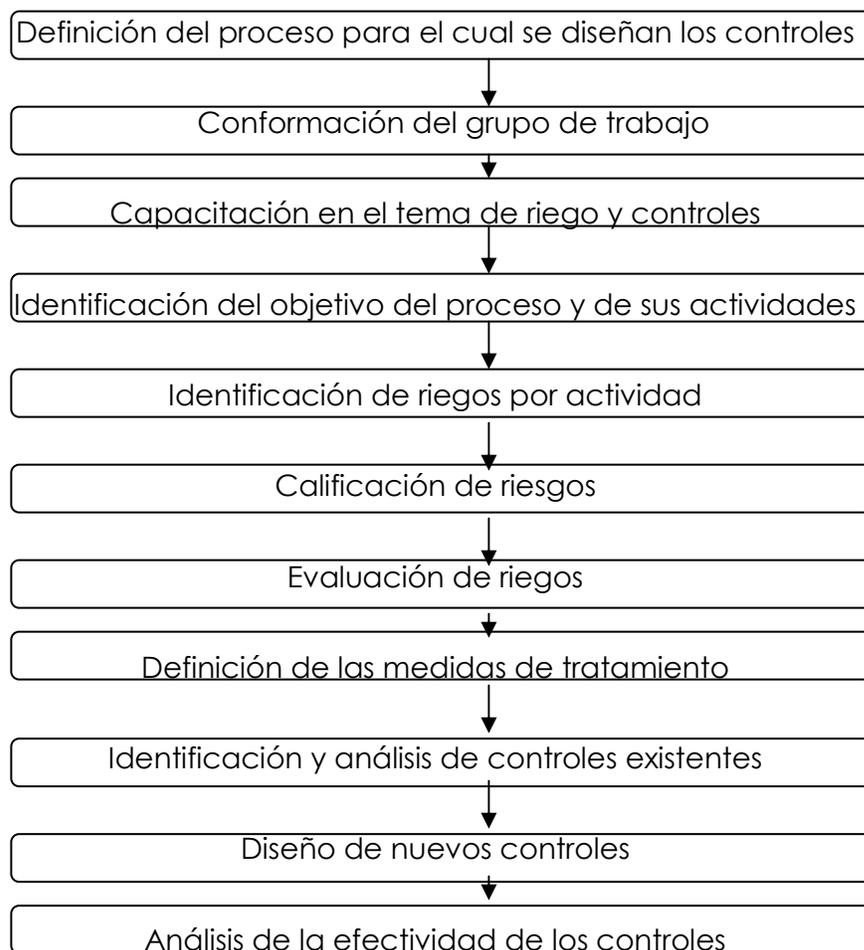
**Efectivos.-** Se dice que un control es efectivo si reúne las dos características anteriores: eficacia y eficiencia. Además de lograr el objetivo de reducir o detectar el riesgo, debe usar en forma adecuada los recursos involucrados con este fin.

**Oportunos.-** Se refiere a que actúen cuando realmente se necesite. Un buen control actúa inmediatamente, cuando se presentan las causas de los riesgos en si, de tal manera que puedan llevarse a cabo las acciones correctivas.

### 2.6.5.3.2 Diseño del Control

En el método Risicar se establecen varios pasos para el diseño de controles, cada uno de ellos es necesario para garantizar la efectividad del diseño. A continuación presentamos un esquema de ellos.

Cuadro 2.6.5.3.2.1 Gráfico de Diseño del Control



**Definición del proceso para el cual se diseñan los controles.-** Debe ser establecidas de acuerdo con el análisis presentado para el diseño de políticas particulares, donde se definen los macro procesos más riesgosos y se plantea la

utilización de la misma metodología para establecer, a su vez, los procesos más riesgos.

**Conformación del grupo de trabajo.-** Se requiere primordialmente del conocimiento y experiencia de los responsables de la ejecución de las actividades que conforman el proceso seleccionado.

**Capacitación en el tema de riesgo y controles.-** Para lograr un diseño acertado de controles, el prerequisite básico es un programa de capacitación y entrenamiento en administración de riesgo.

**Identificación del Objetivo del proceso y de sus actividades.-** Definir el objetivo del proceso es primordial en el diseño de controles, porque permite orientar la identificación de riesgo; definir las actividades del proceso proporciona un análisis más preciso del mismo.

**Identificación de riesgos por actividad.-** Para realizar el proceso de identificación de riesgos se puede recurrir a la experiencia de los integrantes del grupo, a la información disponible en el medio sobre riesgos ocurridos en procesos similares, a la historia de la organización y sus registros de información relacionados con los riesgos presentados, a la opinión de expertos, al análisis interno y externo de la organización.

**Calificación de riesgos.-** Se utilizan las escalas definidas por la alta dirección para valorar el impacto y la frecuencia de cada riesgo.

**Evaluación de Riesgos.-** Se evalúan de acuerdo con su ubicación en el cuadro de evaluación de riesgos propuesta anteriormente. Para los riesgos aceptables no se precisan medidas de tratamiento, para los demás se deben diseñar teniendo en cuenta las medidas de tratamiento que se explican en el siguiente aparte.

**Definición de medidas de Tratamiento.-** En lo presentado anteriormente se dice que existen 6 medidas de tratamiento: aceptar, evitar, prevenir, proteger,

retener y transferir. En caso de que la calificación del riesgo conduzca a la propuesta de aceptación, no se necesita diseñar ningún tipo de control, solo en los casos en que la sugerencia de la matriz sea implementar medidas de prevención y protección, se analizan los controles existentes y se diseñan nuevos si es preciso. Cuando la propuesta es evitar, como la sugerencia es eliminar la actividad que genera el riesgo, tampoco se diseñan controles. En los casos de transferir y retener se aplican las políticas generales definidas para este tipo de medidas.

**Identificación de análisis de controles existente.-** En los riesgos evaluados en los cuales se requiere tomar medidas de prevención y protección, se realiza un análisis de los controles que en el momento se aplican para su manejo. Este análisis consiste en determinar cual es el control, a que tipo de medida corresponde y que tan eficaz ha sido para reducir el riesgo.

**Diseño de nuevos controles.-** El diseño de controles se inicia con los riesgos calificados y evaluados como inaceptables, luego con los riesgos graves y, finalmente, con los riesgos tolerables, si se requiere.

**Análisis de la efectividad de los controles.-** Es decir se establece su contribución a la disminución del riesgo (eficacia), con uso adecuado de los recursos (eficiencia).

Para determinar la eficacia de los controles propuestos, presentamos el siguiente ejemplo, el riesgo de error en la digitación de formularios ha sido calificado con una frecuencia muy alta (4) y un impacto leve (5), lo cual implica una calificación de riesgo de  $4 \times 5 = 20$ , que lo ubica en la matriz de evaluación de los riesgos como tolerables, por lo cual debe controlarse debido a su alta frecuencia.

Por otra parte, para determinar la eficiencia de los controles propuestos se analizan los recursos a invertir en su aplicación y se compara su costo con los beneficios que se obtienen por su funcionamiento.

Para establecer la efectividad de los controles propuestos se utiliza el siguiente cuadro donde se establece tres niveles de eficacia y tres para la eficiencia de los controles: baja, media y alta.

Cuadro 2.6.5.3.3 Análisis de la efectividad de los controles

EFICACIA

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

EFICIENCIA

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y eficacia en forma cualitativa, de la siguientes manera: si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja, tal como figura en la celda de intersección entre la calificación de la eficiencia y la eficacia; si, por el contrario, la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta; pero si su eficacia es baja y su eficiencia es alta, su efectividad es media.

Si el resultado de la efectividad de los controles propuestos da una calificación de baja o muy baja, estos deben replantearse o proponer otros que resulten más efectivos; en el caso contrario, cuando las calificaciones son altas o muy altas, los controles propuestos se implementan, porque pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo, es decir, con eficacia y eficiencia. Finalmente, en los casos d calificación media se propone realizar un estudio más profundo de costos, para definir si es conveniente y factible para la organización implementar el control propuesto.

## 2.6.6 Monitoreo y Evaluación de los Riesgos

### 2.6.6.1 Monitoreo De Los Riesgos

Para monitorear los riesgos se utilizan 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.

**Definición de 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 cumplir con varias características, tales como: ser comprensibles, mensurables, con el fin de poder cuantificarlos y evaluarlos; controlables, adecuados en números y acordes con las necesidades del proceso, y oportunos de tal forma que suministren información a tiempo, cuando realmente se necesite.

Los indicadores se convierten en un mecanismo para saber si los riesgos fueron identificados y evaluados apropiadamente en los procesos, si funcionan las medidas de tratamiento establecidas y si estas fueron aplicadas tal como fueron propuestas.

**Tipos de indicadores de riesgo.-** Los indicadores básicos de riesgo propuestos son:

- Indicador de frecuencia del riesgo.- Esta definido por el número de veces que se presenta el riesgo en un periodo de tiempo establecido.
- Indicadores de impacto de riesgos.- Su objetivo es mostrar la magnitud de Pérdidas en que incurre la empresa cuando sucede un evento negativo, pueden ser monetarias, en cantidades; numero de horas, en porcentaje.
- Indicadores de causas y agentes generadores.- En ocasiones es importante llevar un registro de la ocurrencia de las causas de los riesgos,

que permitan encontrar las verdaderas razones o motivadores de su materialización; así como de los agentes generadores.

**Diseño de los indicadores de riesgos.-** Para diseñar un indicador de riesgo se sigue utilizando la siguiente estructura presentada en el cuadro a continuación.

Cuadro 2.6.6.1.1 Estructura de indicadores de riesgo

PROCESO

ACTIVIDAD

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLES

**Fuente:** MEJIA QUIJANO Rubi Consuelo Administración de Riesgos

- **Nombre del indicador.-** El nombre debe relacionarse con un título, con una cantidad, tasa, proporción o porcentaje que refleje el comportamiento del riesgo o sus variables asociadas.
- **Tipo de indicador.-** determina la clase de indicadores: si es de frecuencia, de impacto o si hace referencia a las causas y agentes generadores.
- **Formula.-** La fórmula señala unidades de medida en relación con los riesgos y eventos relacionados; esta puede ser una sumatoria, un índice compuesto por numerador y denominador, etc.
- **Meta.-** Se refiere al valor establecido como óptimo, de acuerdo con el plan definido al evaluar los riesgos, que señala un comportamiento esperado en el futuro para el riesgo o las variables relacionadas con él.
- **Resultado.-** Se obtiene al efectuar el cálculo del indicador señalado en la fórmula, de acuerdo con los hechos presentados en la empresa en un periodo de tiempo. El resultado sirve como base del monitoreo de los

riegos, al ser comparados con la meta establecida para el indicador, una vez se haya determinado que tanto se logro esta meta.

- **Periodicidad.**- señala la frecuencia con la que se debe realizar la medición del riesgo a través del indicador. Esta medición puede ser diaria, semanal, mensual, anual o acumulada en un periodo definido.
- **Responsable.**- Indica la persona a quien le corresponde realizar la medición y responder por el desempeño del indicador.

#### **2.6.6.2 Auto evaluación De Los Riesgos**

El proceso de auto evaluación requiere de objetividad, por lo cual sus resultados deben estar basados en información suficiente y confiable, que permita emitir juicios que generen credibilidad.

Para lograr que este proceso sea exitoso, se requiere de una cultura organizacional en la que los empleados, en todo los niveles, estén dispuestos a colaborar con el y estén capacitados en el método y del uso de técnicas apropiadas de recolección información. También se debe crear un comité de auto evaluación, conformado por el nivel directivo, quien aprueba la metodología y ofrece apoyo en la ejecución, además establece los quipos de trabajo.

La auto evaluación se efectúa a partir del diagnostico realizado a cada uno de los elementos que componen la administración de riesgos y a su aplicación en todos los procesos del negocio. Para llevar a cabo la auto evaluación, se inicia con la recolección de información a través de entrevistas, análisis, de información documental, aplicación de encuestas, talleres, etc. Todo depende de las necesidades y el criterio del comité de evaluación, quien designa para cada elemento evaluado el método más adecuado para recopilar la información necesaria que sirva de base para el diagnostico.

## CAPITULO III

### 3 ANALISIS

#### 3.1 Introducción

Es este capítulo se observará el desarrollo del ejercicio aplicado a la empresa, en donde obtendremos los resultados para poder llegar a las conclusiones finales para el beneficio de la empresa. Para ello es necesario recordar que el método Risicar nos ayudara a evitar desperdicios de tiempo y de recursos de la empresa; también nos permite analizar en forma interna y externa a la organización de esta manera se sabrá que factores influyen sobre la ocurrencia de que exista o no el riesgo.

#### 3.2 Aplicación Del Método Risicar Al Proceso De Gestión Financiera De La Empresa Solinag Cía. Ltda.



#### Objetivo

Administrar los riesgos Financiero de la Empresa Solinag Cía. Ltda. en forma efectiva y preparar los informes contables para poder cumplir con las obligaciones tributarias y financieras.

**Actividad de Contabilidad.-** El proceso de contabilidad, realizado por el contador y auxiliar contable que registran las transacciones contables, su información es para realizar los informes mensuales y al final del periodo, también sirve para cumplir con las obligaciones tributarias.

Tareas:

- Registro diario de Transacciones
- Control contable periódico
- Elaboración mensual de reportes,
- Presentación de información financiera contable,
- Elaboración mensual de reportes para cumplir con obligaciones tributarias.

**Actividad de Cobro y Caja.-** En este proceso la persona encargada de hacer la venta emite la factura correspondiente y esta a su vez queda registrado para el cobro, el recibo de cobro es realizado por los comisionistas encargados de las diferentes zonas, así como también se lo realiza mediante llamadas telefónicas de recordatorio, y visitas aleatorias de cobro al cliente.

Tareas:

- Seguimiento periódico de las cuentas por cobrar
- Recepción de dinero en caja entregado por los comisionistas,
- Cobro de facturas de ventas realizadas en almacén,
- Entrega del producto en ventas realizadas en almacén,
- Arqueos de Caja diarios.
- Control permanente de las cuentas por cobrar,

**Actividad de Pago a Proveedores.-** Los pagos se realizan dependiendo de las condiciones de compra, pueden ser al contado o crédito, este proceso es realizado de siguiente manera: recepción de la factura, aprobación del gerente, recepción en contabilidad para su correspondiente gestiones, autorización para emitir el pago, realización de pago y envío.

Tareas:

- Emisión de cheques a proveedores,
- Envío de cheques a proveedores,
- Control de cartera permanente.

### 3.2.1 Identificación de Riesgos al Actividad de Cobros y Caja

Debido a que el proceso de Cobros constituye una de las operaciones claves dentro de la Empresa Solinag Cía. Ltda.; se ha decidido realizar a continuación, un análisis de los riesgos presentes y futuros que pueden tener lugar en las actividades que conforman el proceso mencionado.

#### **Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.**

Macroproceso: Gestion Financiera

Proceso: Gestión Financiera

Actividad: Cobros y Caja

Tareas:

- Ingreso de la factura de venta al sistema con sus plazos estipulados.
- Controlar si el cobro es a crédito o contado.
- Verificar los estados de cuentas de cada cliente.
- Ingresar al sistema los cobros recibidos de los comisionistas y jefe facturación.

**Riesgo:** Error, hurto y/o robo, fraude, mal servicio, demora.

Demora.- Este riesgo puede generar las siguientes descripciones:

- Posibilidad de retraso en los pagos por parte del cliente, puede ser generado por el encargado de los cobros como por el cliente. Este riesgo puede ser causado por errores de selección del cliente, por incompetencia, falta de coordinación, de comunicación, falta de previsión y cuidado.

- Posibilidad de retraso en el ingreso de las facturas por cobrar al sistema, este retraso puede ser generado por el comisionista, el jefe de facturación, los equipos y el sistema informático. Las causas para que este riesgo ocurra son la falta de entrega de la factura de venta, falta de capacitación acerca del sistema, ausencia de procedimientos documentados, exceso de trabajo, olvidos, descuidos y carencia del perfil del cargo.

En caso de que estos dos riesgos ocurran en la empresa, los efectos que tendrían lugar son: el deterioro de imagen, pérdidas económicas, pérdidas de mercado e interrupción del servicio.

Error y/u omisión.- Este riesgo puede tener lugar en:

- Posibilidad de equivocación en el ingreso de las facturas cobradas (nombre del cliente, valores, descuentos y cantidades), por parte del personal de cobros, de facturación, de los comisionistas o del cliente. Esta posibilidad puede ser causada por exceso de trabajo, descuidos o por un ambiente inadecuado de trabajo.
- Posibilidad de fallas en la verificación de las facturas emitidas generada por el jefe de facturación. Este riesgo puede ser causado por descuidos, falta de concentración, exceso de trabajo y falta de experiencia y Ausencia de controles de verificación

Estas dos posibilidades de riesgo pueden dar lugar al deterioro de imagen, pérdidas económicas, pérdidas de mercado.

Mala Servicio.- Este riesgo puede hacerse presente en:

- Posibilidad de dar un trato inadecuado a los clientes por parte del jefe de facturación, el de cobranzas, los comisionistas; esto puede ser

causado por el descuido, la falta de capacitación al personal a cargo y por falta de cumplimiento de las disposiciones establecidas.

- Posibilidad de ingresar facturas de ventas para se cobradas y que estas no cumplan con las políticas establecidas por el administrados, hecho generado por el jefe de facturación, debido a Falta de capacitación, Ausencia de procedimientos, Falta de evaluación de políticas.

Los efectos que pueden ocurrir por este riesgo son el deterioro de imagen, pérdidas, económicas y pérdidas de mercado.

Hurto y/o Robo.- Este riesgo puede hacerse presente en:

- Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de los cobros realizados; los agentes generadores de esta acción pueden ser el jefe de facturación, los comisionistas, el cobrador y el publico en general. Las causas para que existan estos hurtos o robos son la falta de supervisión, la deficiencia en el sistema de seguridad y la falta de aplicación de las medidas de seguridad establecidas.

El efecto más importante al que nos puede conducir este riesgo es a la pérdida económica.

Fraude.- Este riesgo puede estar en:

- Posibilidad de engaño para obtener beneficios, la misma que puede ser generada por jefe de facturación, los comisionistas, el cobrador debido a deficiencias en la selección de personal, sobornos, chantaje y falta de controles de supervisión y por Falta de controles de verificación.

El único efecto que puede tener lugar en caso de que ocurra este riesgo es la pérdida económica.

Cuadro 3.2.1.1 Identificación De Riesgos

Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efectos
Error	Posibilidad de equivocación en los procesos financieros	Cobrador y Comisionistas	Falta de capacitación	Pérdida económica Pérdida y/o daño de información Sanciones
			Falta de personal adecuado para el cargo	
			Ausencia de controles de verificación	
		Jefe de Facturación	Deficiencia en la información obtenida	
			Falta de controles de verificación	
		Equipos de computación	Falta de información	
Fallas en el software				
Falta de tecnología				
Hurto y/o Robo	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente del dinero	Cobrador y Comisionistas	Falta de controles de supervisión	Pérdida económicas
		Delincuencia común	Fallas en controles de ingreso de personal	
			Deficiencia en el proceso de seguridad	
Fraude	Posibilidad de engaño para obtener beneficios	Cobrador y Comisionista	Falta de controles de supervisión	Pérdida económicas
		Jefe de Facturación	Falta de controles de verificación	
Mal Servicio	Posibilidad de prestar un servicios inadecuado en los procesos financieros	Cobrador y comisionista	Falta de capacitación	Deterioro de imagen Pérdida de mercado Pérdida económica
			Ausencia de procedimientos	
		Jefe de Facturación	Falta de evaluación de servicios	
Demora	Posibilidad de retraso en la realización de los procesos financieros	Cobrador y comisionista	Fallas en los equipos	Deterioro de imagen Pérdida de mercado Pérdida económica
			Falta de capacitación	
		Jefe de Facturación	Falta de experiencia	
			Exeso de trabajo	
		Equipos de computación	Fallas en el hardware	
			Fallas en el software	

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

### 3.2.2 Calificación de Riesgos al Proceso de Cobros

Al calificar y evaluar los riesgos identificados en la etapa anterior, en el proceso de cobros, dentro de la empresa Solinag Cía. Ltda., nos permite contar con una base real de los efectos que traería cada riesgo identificado a la empresa, en el caso de que sucediera.

#### Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos del proceso de cobros.

Las diferentes tablas que a continuación se presentan han sido elaboradas conjuntamente con responsables de la empresa con el fin de estimar correctamente tanto los niveles de frecuencia de cada error dentro de cada una de las actividades analizadas, como el impacto que tiene económica y operativamente la empresa.

##### Cuadros 3.2.2.1 Calificación De Frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una y 12 veces al año
3	Alta	Entre 12 y 18 veces al año
4	Muy Alta	Más de 18 veces al año

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

La tabla de calificación de la frecuencia muestra la cantidad de veces que un riesgo puede materializarse dentro de un período de tiempo, para nuestro análisis específicamente hemos tomado un 1 año.

### Cuadros 3.2.2.2 Calificación del Impacto

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos monetarios	Descripción en términos de cumplimiento de objetivos
5	Leve	Pérdidas 10.000	Interrupción menos de 10 días	Afecta en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas 10100 y 20000	Interrupción entre 15 a 10 días	Afecta entre el 25% y 40%
20	Severo	Pérdidas 20.100 y 40.000	interrupción entre 16 a 30 días	Afecta entre el 41 y 60%
40	Catastrófico	Más de 40.000	interrupción más de 30 días	Afecta más del 61%

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

La tabla de calificación del impacto nos muestra en términos económicos, operativos y de imagen, las pérdidas que la empresa tendría con la materialización de cada riesgo.

### Cuadros 3.2.2.3 Evaluación Del Riesgo del Proceso de Cobros

#### FRECUENCIA

4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
	Leve			Moderado		Severo		Catastrófico	
	5			10		20		40	

#### IMPACTO

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

La matriz de evaluación de los riesgos nos permite calificar los riesgos tanto por su frecuencia como su impacto, con el fin de encontrar aquellos que materializados afectarían gravemente el funcionamiento de la empresa

De acuerdo con la calificación y definición dada a los dos elementos del riesgo tenemos a estas ubicadas en diferentes zonas. A: Aceptable, B: tolerables, C: Grave, D: Inaceptable.

La zona marcada con la letra A no representa peligro para la organización y no requiere medidas de tratamiento.

La zona marcada con la letra B tenemos que dar respuestas a mediano plazo y la letra C la respuesta debe darse a corto plazo.

Y la zona marcada con la letra D la situación para la empresa es inaceptable, porque representa un peligro grave debido a su frecuencia muy alta y su impacto es catastrófico. Para ello requerimos que las medidas de tratamiento deben ser inmediatas y lograr estabilizar la empresa.

#### **3.2.4 Diseño de Medidas de Tratamiento del Riesgo al Proceso de Cobros**

Esta etapa se busca la elaboración de medidas de tratamiento mediante la aplicación de la matriz de respuesta ante los riesgos, para aquellos calificados como graves o inaceptables, que permitan a la empresa proteger y prevenir de manera eficaz y eficiente los efectos que causa la materialización de los riesgos detectados en las diferentes actividades del proceso de compras.

Cuadros 3.2.4.1 Diseño De Medidas De Tratamiento Del Riesgo

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, PR, T	60 zona de riesgo grave PV,PT,T	120 zona de riesgo inaceptable
Media	2	10 zona de riesgo tolerable Pv, R	20 zona de riesgo tolerable PV, PR,R	40 zona de riesgo grave PV,PT,T	80 zona de riesgo inaceptable PV,PT,T
Baja	1	5 zona de riesgo aceptable A	10 zona de riesgo tolerable PT, R	20 zona de riesgo tolerable PT, T	40 zona de riesgo grave PT, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

**A = Acepta el riesgo**

**E = Eliminar la actividad**

**T = Transferir el riesgo**

**Pv = Prevenir el riesgo**

**Pt = Proteger la empresa**

**R = Retener la Pérdida**

La matriz de respuesta ante los riesgos tiene seis opciones utilizadas como medidas de tratamiento para los riesgos que son: evitar, prevenir, proteger o mitigar, aceptar, retener y transferir; la fijación de éstas medidas ha sido recomendada por la autora del Método "Risicar", Ing. Rubí Mejía Quiján, en su libro "Administración de Riesgos, un enfoque empresarial"

**Evitar:** Para evitar un riesgo debemos disminuir totalmente su impacto o su probabilidad de ocurrencia, mediante dos formas, la primera es eliminar la actividad pero esto nos podría traer como consecuencias grandes pérdidas económicas o sanciones; por ello es necesario optar por medidas de

protección extremas sobre los factores que están vulnerables y que ocasionan la materialización del riesgo.

**Prevenir:** Es trabajar con anticipación, es decir establecer algunas políticas, normas, controles y procedimientos que nos permitan evitar el impacto del riesgo, algunas medidas sugeridas son:

- Inspecciones y pruebas de seguridad.
- Entrenamiento y capacitación a los empleados.
- Obtener información que permita la toma de decisiones acertadas basadas en la información actualizada día a día.
- Segregación de funciones entre diferentes empleados del personal.
- Mantenimiento preventivo de los sistemas de computación
- Medicina preventiva para los trabajadores.
- Establecer políticas de seguridad interna.

**Proteger o mitigar:** Es decir estar prevenido para actuar correctamente en el momento que el riesgo se materialice, algunas formas de mitigar el riesgo son:

- Sistemas automáticos de protección.
- Plan de emergencia.
- Plan de contingencia que identifique las prioridades de la empresa si la actividad se ve interrumpida por condiciones que no puedan controlarse.
- Medidas de seguridad como guardar los respaldos en un lugar fuera de las instalaciones.

**Aceptar:** Cuando el riesgo se ha materializado la empresa puede cubrir las pérdidas que cause siempre y cuando éstas sean poco representativas y no afecten al funcionamiento normal de la compañía.

**Retener:** Es decir la empresa a través de una planificación previa implementa

medidas que le faciliten enfrentar los riesgos si éstos se materializan, mediante:

- Creación de un fondo disponible en cualquier momento que la empresa requiera asumir las pérdidas.
- Presupuestación del gasto o creación de una provisión contable.
- Contratación de una línea de crédito
- Contratación de pólizas de seguro que cubran una parte de las pérdidas para que la otra parte asuma la empresa.

**Transferir:** es decir involucrar a un tercero que asuma parte o la totalidad de las pérdidas ocasionadas por el riesgo, algunas opciones son:

- Cláusulas en los contratos que eximen de responsabilidades y pérdidas a la empresa.
- Contratos de seguros que permitan recuperar las pérdidas; pueden ser seguros personales, patrimoniales, transporte, automóviles, y de crédito.

Cuadro 3.2.4.2 Mapa de riesgos

Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
Error	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el el riesgo
Hurto y/o Robo	1	40	40	Grave	Proteger la empresa, Transferir el el riesgo
Fraude	1	40	40	Grave	Proteger la empresa, Transferir el el riesgo
Mal Servicio	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el el riesgo
Demora	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el el riesgo

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

### Cuadros 3.2.5 Implementación De Medidas De Tratamiento Del Riesgo

Para definir las políticas se realizó la ponderación de los macroprocesos y procesos, de esta manera se sabe cual de ellos es de mayor riesgo.

Cuadro 3.2.5.1 Ponderación de Macro procesos

Ponderación Riesgos	
Error	13%
Hurto y/o Robo	12%
Fraude	5%
Mal Servicio	30%
Demora	40%

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

Cuadro 3.2.5.2 Ponderación de Macro procesos

Ponderación Macroprocesos	
Gestión Financiera	40%
Gestión Administrativa	20%
Ventas	20%
Logística	20%
TOTAL	100%

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

Cuadro 3.2.5.3 Priorización de Riesgos y macro procesos

Macroprocesos					
Riesgos		F	I	C	P
Error	10%	3	20	60	2.40
Hurto y/o Robo	10%	1	40	40	1.60
Fraude	10%	1	40	40	0.80
Mal Servicio	30%	3	20	60	7.20
Demora	40%	3	20	60	9.60
TOTALES					22,40

Mayor Riesgo

↓  
Macro proceso más riesgoso

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

De acuerdo al cuadro de Priorización de riesgos obtuvo que los riesgos más peligrosos son: Error, Mal Servicios, y Demora.

### Políticas

Para lograr que en el proceso de gestión financiera realice sus actividades en forma eficaz, se debe contar con personal idóneo y especializado, capaz de cumplir con los procedimientos y reglamentos establecidos. Para ello se tomaron las siguientes decisiones.

- Para el personal establecerá un perfil que permita mejorar sus actividades.
- Las actividades serán revisadas continuamente para determinar posibles mejoras.
- Se realizara capacitación al personal en los diferentes cargos.

- Se documentaran todos los procesos y se elaborara un manual de procedimientos.
- La atención al cliente deberá ser inmediata y con un trato amable, logrando que este se sienta como en su propio hogar.
- El proceso de cobro deberá ser realizado por una persona idónea, rápida y que conozca del sistema, debe brindar un buen trato al cliente.

### **Controles**

Los controles que se proponen de manera general para los riesgos encontrados en la actividad de cobros son los siguientes:

1. Revisiones periódicas de los equipos, hardware y software.
2. Establecer los parámetros que deben cumplir los clientes (plazos y descuentos).
3. Realización de reuniones periódicas entre jefe de facturación, comisionistas y cobranzas.
4. Validar errores comunes en el sistema de almacenamiento de datos.
5. Capacitación sobre normas para con los clientes.
6. Implementación de los controles de cobros.
7. Desarrollo de procedimientos escritos para realizar los cobros.
8. Verificación mensual del cumplimiento de los controles ya existentes en la empresa.

9. Motivar a los empleados para lograr una correcta distribución del tiempo.

Cuadro 3.2.5.4 Efectividad de los Controles

Control	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Control 1	Alta	Media	Alta
Control 2	Alta	Media	Alta
Control 3	Alta	Alta	Muy Alta
Control 4	Alta	Media	Alta
Control 5	Alta	Media	Alta
Control 6	Alta	Alta	Muy alta
Control 7	Alta	Alta	Muy Alta
Control 8	Alta	Media	Alta
Control 9	Alta	Alta	Muy Alta

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que para los controles obtuvimos una efectividad alta y muy alta y por tanto estos deben ser implementados, puesto que pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo con eficacia y eficiencia.

### **Cuadros 3.2.6 Monitoreo Y Evaluación De Los Riesgos**

Los indicadores de riesgo no ayuda a establecer si los riesgos fueron identificados y evaluados apropiadamente en los procesos, si las medidas de tratamiento funcionan de acuerdo a las establecidas y si estas son aplicadas tal como fueron propuestas.

PROCESO: Gestión Financiera

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADOS	RESPONSABLES
Demora	Demoras semanales	Frecuencia	$\Sigma$ semanal de # h.	4 ves	Semanal		Cobrador y comisionista
	Quejas mensuales por demoras	Impacto	$\Sigma$ mensual de # Q	1 veces	Mensual		Jefe de facturación
	Demoras por falta de capacitación	Causa	$\Sigma$ semanal de demoras x quejas	0 veces	Semanal		Equipos de computación

**Fuente:** Formato tomado del Libro Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

## CAPITULO IV

### 4.1 Conclusiones Y Recomendaciones

De acuerdo a la aplicación del método "Risicar" de la administración de riesgos al proceso de Gestión Financiera, se obtuvo la siguiente información:

En la primera etapa que es la Identificación del riesgo, se ha determinado todos aquellos eventos generados en la organización y en su interior que afectan su normal funcionamiento. Encontramos el riesgo de error, robo/hurto, fraude, incumplimiento, mal servicio y demora.

Una vez identificados los riesgos, los calificamos para establecer el grado de peligro que representan, de acuerdo con su frecuencia o probabilidad de ocurrencia y las consecuencias que pueden acarrear a la empresa. De acuerdo a esta calificación encontramos que los más riesgos son: error, mal servicio y demora.

Esta calificación nos permitió evaluar los riesgos y a su vez el diseño de las medidas de tratamiento apropiadas y fueron evaluadas de acuerdo con el costo y beneficio de la empresa. Para ello se establecieron políticas a todo el proceso de gestión Financiera, de esta manera los responsables se harán cargo de su buen manejo y además de esto se instruyó a los responsables de los procesos en el análisis y construcción de los nuevos controles para que se reduzca el nivel de riesgos.

Para que la utilización del método "Risicar" sea implementada en forma exitosa, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Contar con el compromiso de todos los administrativos para generar la cultura de administración de riesgos dentro de la organización. De lo

contrario existirán muchas dificultades en la aplicación de la administración de riesgo.

- Tener en cuenta todas las estrategias propias de la empresa al desarrollar cada una de las etapas de la administración de riesgos. Con ello logramos que el personal no gaste esfuerzos en otras actividades que no aportan al logro de los propósitos de la institución.
- Establecer mecanismos para la realización y el monitoreo permanente de cumplimiento de la administración de riesgo. De acuerdo con las etapas presentadas.
- Capacitar al personal en administración de riesgos, para que sea más fácil su implementación y coordinación.
- Crear un sistema de información que soporte, organice y facilite el proceso, permitiendo su actualización y consulta permanente al contar con información oportuna y completa.