



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD

**“ANALISIS DE LOS RIESGOS EN EL
MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN
DE LA EMPRESA IMPORSOPAPEL S.A.”**

*Monografía previa a la obtención del grado
de Ingeniero en Contabilidad y Auditoria.*

AUTORAS:

JANETH GARZON CALLE.

JOHANNA GUERRERO CASTILLO.

DIRECTOR:

ECON. TEODORO CUBERO.

CUENCA – ECUADOR

2007-2008

Las opiniones vertidas en esta
monografía son de exclusiva
responsabilidad de sus autoras

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la suficiente sabiduría, paciencia y fortaleza para culminar con nuestra carrera profesional.

A nuestros padres, ya que, sin su apoyo no habiéramos logrado llegar a donde estamos.

De igual manera nuestra sincera gratitud al Ecom. Teodoro Cubero por dirigirnos y ayudarnos para culminar con éxito nuestros estudios universitarios, a la Empresa Imporsopapel S.A. por darnos la oportunidad y la confianza para desarrollar la monografía dentro de ella.

Y a todas las personas que de una u otra manera estuvieron a nuestro lado brindándonos su apoyo y colaboración.

JOHANNA Y JANETH

DEDICATORIA

Gracias a Dios he conseguido culminar uno de mis mayores metas, el mismo que me llena de felicidad, por ello quiero dedicar esta monografía a mis padres por apoyarme siempre en mis estudios, sobre todo a mi papá que con su lucha constante ha sido mi ejemplo y mi orgullo, a mi hermano que de una u otra manera a estado siempre a mi lado.

Dedico también a mi abuelita que con sus consejos y sabiduría ha sabido ayudarme en los momentos más difíciles, agradezco también a mis tíos que siempre me han brindado su apoyo.

A mis amigas muy especiales Gema, Cabrito y Mónica por siempre estar ahí, cuando más lo necesito, a esa persona especial que prometí llegar a donde estoy.

A mi compañera y amiga Janeth por su paciencia y dedicación en la culminación de esta monografía.

JOHANNA

DEDICATORIA

Dedico esta monografía a mis padres quienes gracias a su apoyo, paciencia y lucha constante han permitido que logre llegar a donde estoy, ya que sin su ayuda y su amor incondicional no pudiera estar aquí, y en especial a mi padre ya que me enseñó a ser perseverante y a luchar por mis sueños.

A mis hermanos, quienes han sido parte fundamental en mi vida, ya que gracias a su paciencia y ternura, han sabido alentarme.

Gracias a mi compañera y amiga de monografía Johanna, ya que sin su colaboración y permanente afán de superación, ha permitido que lleguemos al final de nuestra vida universitaria, y a una persona muy especial que esta dentro de mi vida y me ha apoyado y a quien quiero mucho.

De igual manera a mis abuelitos, amigos y familia que me supieron brindar su apoyo y ganas para culminar con éxito la carrera.

JANETH

INDICE

Introducción.....	8
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

1. Aspectos Generales la Empresa IMPORSOPAPEL S.A.....	9
---	----------

Introducción.....	9
1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	9
1.2 Objetivos de la Empresa.....	12
1.3 Misión y Visión de la Empresa	12
1.3.1 Misión.....	12
1.3.2 Visión.....	12
1.3.3 Estrategias Competitivas.....	13
1.3.4 Principios y Valores.....	13
1.3.5 Diagnóstico F.O.D.A.....	14
1.3.6 Fuerzas de Porter.....	15
1.4. Organigrama.....	16
1.5. Estados Financieros.....	17
1.5.1. Estado de Situación.....	17
1.5.2. Estado de Resultados.....	18
1.5.3. Análisis Financiero.....	19

CAPÍTULO II

2. Análisis teórico de los tipos y métodos de la Administración de Riesgos.....	21
--	-----------

Introducción.....	21
2.1. Definición de Riesgo.....	21
2.2. Tipos de Riesgo.....	22
2.2.1. Riesgos del Entorno.....	22

2.2.2. Riesgos generados en la Empresa.....	23
2.2.3. Riesgo Empresarial.....	24
2.3 Métodos de Administración de Riesgos.....	24
2.3.1. Matriz de Control.....	24
2.3.2. Análisis de Vulnerabilidad.....	24
2.3.3. Método Septri.....	25
2.3.4. Método Risicar.....	25
2.4. Cuestionario de análisis de riesgos.....	27

CAPÍTULO III

3. Aplicación práctica del Método propuesto en las actividades del macroproceso de Comercialización..... 28

Introducción.....	28
Descripción de la Cadena de Valores.....	28
Diseño del Flujograma y descripción de las Actividades en el Macroproceso de Comercialización.....	29
3.1. Identificar los riesgos.....	32
3.2. Calificación de los riesgos.....	43
3.3. Evaluación de los riesgos.....	45
3.4. Diseños de Medidas de tratamiento.....	47
Ponderación de los Riesgos.....	48
Análisis de las Causas del Riesgo más relevante.....	50
Indicadores.....	55
3.5. Implementación de las medidas.....	58
3.6. Monitoreo y Evaluación.....	58

Conclusiones y Recomendaciones..... 59

Bibliografía..... 63

Anexos..... 65

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 1.....	32
CUADRO 2 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 2.....	33
CUADRO 3 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 3.....	35
CUADRO 4 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 4.....	36
CUADRO 5 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 5.....	39
CUADRO 6 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 6.....	40
CUADRO 7 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 7.....	41
CUADRO 8 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 8.....	42
CUADRO 9 Matriz de la Calificación de la Frecuencia.....	43
CUADRO 10 Matriz de la Calificación del impacto.....	43
CUADRO 11 Calificación de los Riesgos.....	44
CUADRO 12 Matriz de Evaluación.....	45
CUADRO 13 Matriz de Respuesta ante los Riesgos.....	45
CUADRO 14 Evaluación de los Riesgos.....	46
CUADRO 15 Diseño de Medidas de Tratamiento.....	47
CUADRO 16 Matriz de ponderación de Riesgos.....	48
CUADRO 17 Matriz de ponderación de Actividades.....	48
CUADRO 18 Priorización de Riesgos y Actividades.....	49
CUADRO 19 Análisis de las Causas y del Riesgo más relevante.....	50
CUADRO 20 Matriz de de la Efectividad de los Controles.....	54
CUADRO 21 Resumen de la efectividad de los Controles.....	54
CUADRO 22 Indicadores de Riesgo.....	55
CUADRO 23 Mapa de Riesgos (Resumen de los riesgos).....	56

RESUMEN

La presente monografía contiene tres capítulos, el primero consta de aspectos generales de la Empresa IMPORSOPAPEL S.A.; como reseña histórica, objetivos, misión, visión, Organigrama y Estados Financieros.

En el segundo capítulo se desarrolló teóricamente la definición de los riesgos, Tipos y métodos.

En el Capítulo tres nosotros realizamos la aplicación práctica de la Administración de Riesgos en el Macroproceso de Comercialización, según el método Risicar. También nosotros describimos cada una de las actividades, identificamos, calificamos, evaluamos los riesgos y diseñamos e implementamos medidas de tratamiento con el fin de que no afectan el logro de objetivos.

ABSTRACT

This monographic is composed of three chapters. The first one contains general aspect about the Company IMPORSOPAPEL S.A., such as a brief historical review, objectives, mission, vision, flowchart, and financial statements. The second chapter is a theoretical definition of the risks, types, and methods. In chapter three, we carried out the practical application of the Risk Management in the Macroprocess of Commercialization according to the Risicar method. We also described each one of the activities, identified, qualified, and evaluated the risks, and designed and implemented treatment measures so that they do not affect the achievement of objectives.

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes que experimentan hoy en día las empresas en el desarrollo de sus actividades y en el ámbito de su gestión se ven obligados a implementar un sistema de administración de riesgos, los cuales permitan identificar, analizar y evaluar sus riesgos.

La administración de riesgos en la actualidad se ha convertido en un instrumento necesario para el buen manejo de las actividades, formando así parte importante del proceso administrativo como de control.

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis de los Riesgos que se presentan en el Macroproceso de Comercialización de la Empresa IMPORSOPAPEL S.A., con el fin de diseñar una propuesta con medidas de tratamiento que permitan evaluar los riesgos e impactos que ocasionan en la economía y prestigio de la misma.

El desarrollo de la administración de riesgos esta enfocado a las actividades del macroproceso de comercialización en el proceso de Ventas, para su análisis se basará en el entorno como en la parte interna de la empresa, tomando en cuenta diferentes modelos que hace parte para la aplicación de la administración de riesgos como el método de Risicar, siendo uno de los medios más eficaces para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades, evitando así que se afecte al cumplimiento de los objetivos.

Esto surge ante la inexistencia de Administración de Riesgos en las actividades del proceso de ventas de la empresa y ante la necesidad de controlar los mismos que permitan el cumplimiento de sus expectativas.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA IMPORSOPAPEL S.A.



Introducción

En este capítulo se detalla todo lo referente a la Reseña Histórica de la Empresa Imporsopapel, lo que interviene en ella, como su Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Ventajas Competitivas, Estructura Organizacional y sus Estados Financieros con su análisis de ratios más importantes.

1.1. Reseña Histórica

Imporsopapel S.A. y Papelería Gabriel Soto es una empresa legalmente constituida cuya fundación data del año 1.975 bajo la dirección, y firma personal del dueño el Sr. Gabriel Soto.

La idea empresarial empezó con un capital modesto, realizando pedidos de los materiales y suministros de oficina, dichas adquisiciones se realizaban a diferentes proveedores del país, cumpliendo con el objetivo de satisfacer la demanda de suministros de oficina, útiles escolares, papeles y Cartulinas para el sector papelerero y gráfico de la ciudad de Cuenca y la provincia.

Con el pasar del tiempo la empresa debido al esfuerzo, dedicación y crecimiento de la clientela registro un aumento en las adquisiciones de mercadería, así como

también en las ventas, expandiéndose a diferentes nichos de mercado llegando a convertirse en una distribuidora de gran prestigio.

Imporsopapel surge como una respuesta al crecimiento del mercado de papelerías, abre sus puertas al público con pocos empleados, brindando a sus Clientes la mejor atención, excelentes precios y el mejor surtido, en la actualidad cuenta con más de veinte y cinco empleados.

Desde ese entonces se inicia como Sociedad Anónima con una aportación de capital, legalmente constituida mediante escritura pública, e inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquirió su personalidad jurídica, actualmente ubicada en la calle Mariscal Lamar 13-60 entre Esteves de Toral y Juan Montalvo en la ciudad de Cuenca.

Imporsopapel desde el año 1995 paso a formar parte de los contribuyentes especiales, por lo que las declaraciones del SRI se hacen mensualmente, teniendo al día su pago de impuestos, IVA, anexos, paga de impuesto a la renta, etc.

Todo el personal de Imporsopapel está afiliado al seguro social, cumpliendo la empresa con el pago del décimo tercer, décimo cuarto sueldo, utilidades, vacaciones, beneficios de ley, etc.

Debido a su amplio espacio físico cuentan con oficinas administrativas, con dos bodegas, la una ubicada en Lamar 13-60 y la otra ubicada en el arenal, y actualmente con un almacén que cuenta con una variedad de departamentos tales como: área escolar, cartulinas y papeles, artículos de oficina, suministros de computación, regalos y detalles, artículos que son abastecidos por diferentes proveedores del país o importados de las ciudades de Brasil, Chile, Taiwán que se consideran las principales importadoras en esta gama de productos; surtiendo a nuestros clientes en toda la Región del Austro cubriendo las provincias de: Azuay, Loja, Cañar, Machala, Pasaje, Santa Rosa, Oriente (Sucua, Macas), entre otros, abasteciendo con eficiencia los requerimientos que en materia educacional estén en capacidad de solicitar los clientes, orientados a la permanente satisfacción del consumidor, ofreciendo los mejores precios del mercado cuencano y siendo absolutamente competitivos.

IMPORSOPAPEL S.A. cuenta con un personal especializado en las áreas de ventas, organización, importación, comercialización, administración, promoción y atención al público, lo que ha permitido consolidarse como una empresa con una vasta experiencia alcanzada a través de más de treinta años de funcionamiento.

Debido a su buen desenvolvimiento en las actividades comerciales, así como el buen cumplimiento con sus proveedores desde su comienzo, esta empresa se ha dedicado exitosamente a la importación (compra), venta y distribución al por mayor y menor de todo lo referente a papelería y artículos de oficina.

Instalaciones, maquinarias, equipos, herramientas, etc.



Imporsopapel S.A. cuenta con una planta física que abastece las necesidades acorde al volumen de compra de mercadería que llega con cada proceso de adquisición, es por eso que su equipamiento va desde camiones de transporte y distribución, montacargas, vehículos destinados para la promoción y gestión de ventas de los productos; dentro del edificio en las oficinas se cuenta con mostradores para los productos, computadores para el procesamiento de las diferentes transacciones que se llevan a cabo en la empresa, archivos financieros, control de inventarios de los diferentes suministros que permiten mantener tanto el área administrativa – financiera, como el área operativa, desarrollando sus actividades con un desempeño eficiente.

1.2. Objetivos

- Alcanzar un crecimiento sostenido de un 10% cada año.
- Reducir el porcentaje de cuentas por cobrar en un 15% hasta fines de año.
- Capacitar semestralmente al personal de la empresa, en cuanto a atención al cliente, relaciones interinstitucional, talleres en conocimiento de producto, aspectos tributarios, etc.
- Incentivos al personal de la empresa trimestralmente por rendimiento y evaluación del personal.
- Actualizar e implementar anualmente las redes y software de la empresa.
- Cubrir el mercado nacional.
- Brindar un servicio especializado y personalizado a los clientes.
- Importar más productos de otros países.

1.3. Misión y Visión

1.3.1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes, el mejor servicio, la mayor variedad, la mejor calidad y los mejores precios en el ramo de papelería, artículos de oficina, suministros de computación, papeles, cartulinas y en toda la gama de productos y servicios que ofertamos en nuestra instalación, ser un equipo profesional y comprometido, así como innovadores; incorporando nuevos servicios y productos para satisfacer las necesidades del consumidor.

1.3.2. Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la importación, distribución y servicio en lo que se refiere a papelería, artículos de oficina, computación, papeles, cartulinas y en toda la gama de productos y servicios que ofertamos en el país, atrayendo a los colaboradores con mayor aptitud, y a los proveedores con la mejor relación precio-calidad.

1.3.3. Estrategias competitivas:

- Diferenciarnos de la competencia con un completo stock de papeles y cartulinas, suministros de oficina, útiles escolares y papelería en general.
- Nos diferenciaremos de los competidores ofreciendo a nuestros clientes un precio competitivo y accesible.
- Instaurar un servicio post venta para la satisfacción y deleite de nuestros clientes.
- Realizar convenios con las Instituciones de la localidad para la adquisición de materiales de oficina y útiles escolares para los miembros de la empresa.
- Contamos con promociones y descuentos en la adquisición de mercadería.

1.3.4. Principios y Valores

- **Ética**
Los trabajadores de la Empresa tendrán un fuerte compromiso hacia la moral y las obligaciones del hombre.
- **Personal Capaz**
El equipo humano de IMPORSOPAPEL mostrará buena aptitud y suficiencia en todos los trabajos que ejecuten y en el ámbito en que se les ubique.
- **Honradez**
El personal será escrupuloso en el cumplimiento de sus deberes, observando al máximo honestidad, decencia y sensatez.
- **Cartera de Clientes**
Contamos con una distinguida Clientela que al paso de los años se ha convertido en nuestra principal razón de ser.

1.3.5. Diagnóstico F.O.D.A

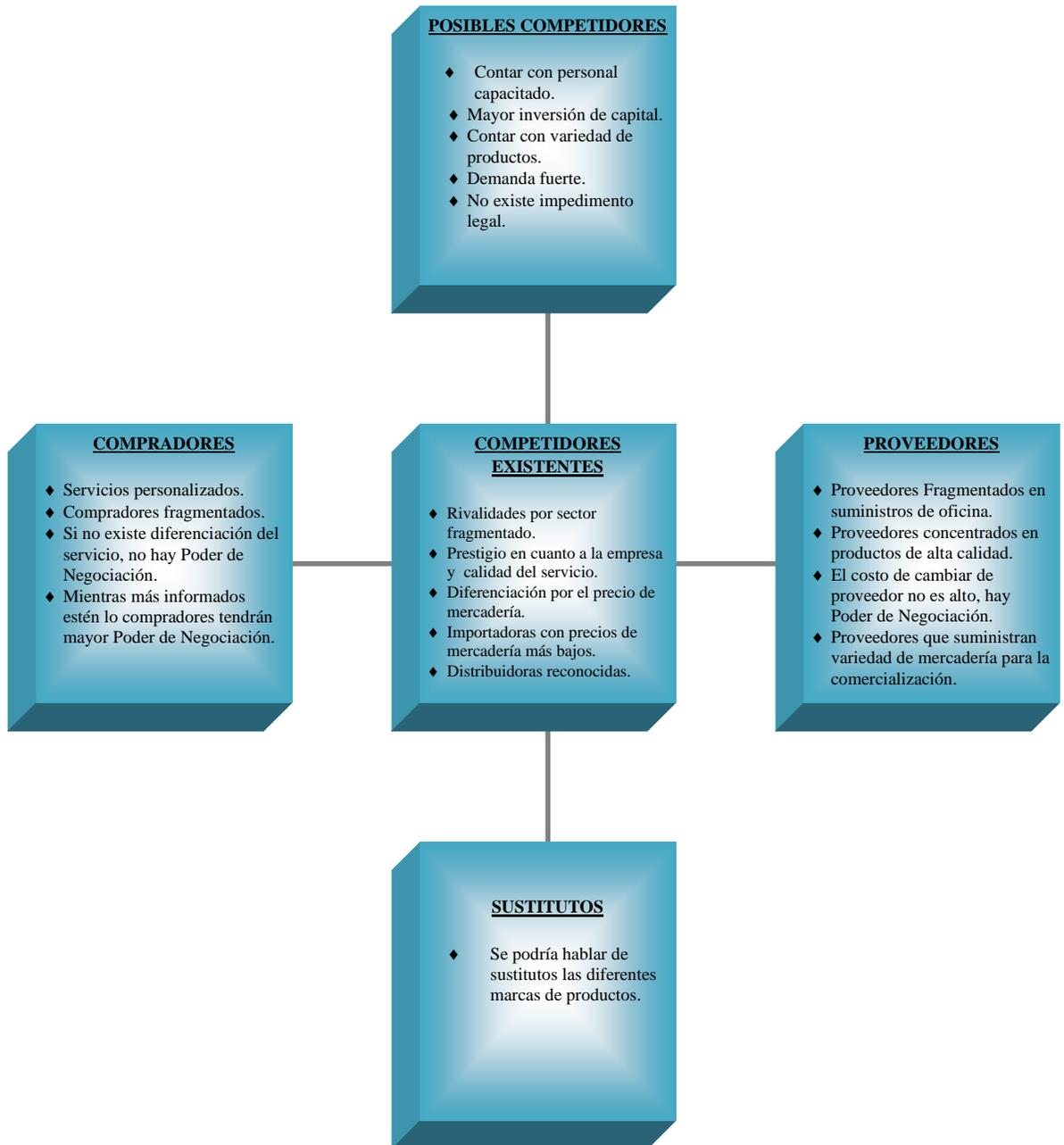
Gráfico No. 1

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con personal Idóneo. ▪ Somos Importadores directos. ▪ Experiencia en estas actividades. ▪ Mantiene autonomía administrativa y financiera. ▪ Realiza promociones y descuentos. ▪ Productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mercadería no llega en las fechas establecidas. ▪ No existe políticas bien definidas para la empresa. ▪ No existe una planificación inicial bien definida. ▪ El personal no cumple con sus funciones delegadas. ▪ Falta de organización de ventas en temporada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar y analizar la capacitación del personal. ▪ Contar con Proveedores que otorguen facilidades de pago en la mercadería adquirida. ▪ Posibilidad de implementar nueva tecnología. ▪ Incremento de la población y centros de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia que existe en la Ciudad. ▪ Los ingresos de la población son limitados, los cuales no permiten acceder a la educación. ▪ Acuerdos del gobierno para donar libros y útiles escolares a los estudiantes.

Fuente: Las Autoras

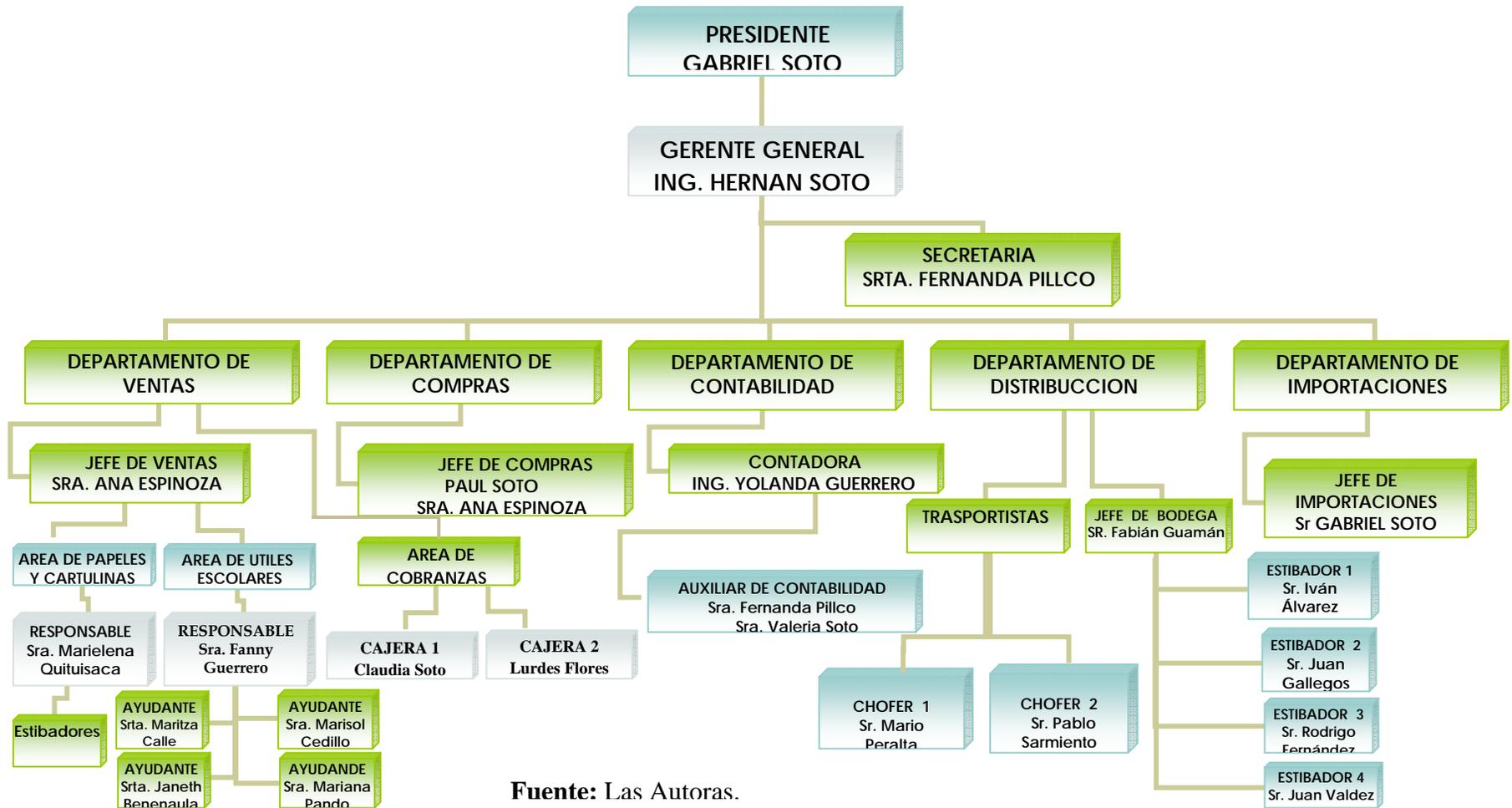
1.3.6. Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico No. 2



Fuente: Empresa Imporsopapel S.A.

1.4. Organigrama
Gráfico No 3



Fuente: Las Autoras.

1.5. Estados Financieros
1.5.1. Estado de Situación

IMPORSOPAPEL S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN
AL 31 de Diciembre del 2006

ACTIVO			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			856.546,98
<i>DISPONIBLE</i>			856.546,98
Caja - Bancos	16.818,63		
<i>EXIGIBLE</i>			
Cuentas y Documentos por Cobrar a clientes no relacionados	56.462,99		
<i>REALIZABLE</i>			
Inventario de Productos terminados y Mercadería en almacen	783.265,36		
<u>ACTIVO FIJO</u>			14.202,33
<i>TANGIBLE</i>			32.034,94
Instalaciones, Maquinaria, Muebles, Enseres y Equipos	3.705,00		
Equipos de Computación y Software	4.594,42		
Vehiculos	23.735,52		
- Deprec. Acumul. de Activos Fijos		(17.832,61)	
TOTAL ACTIVO			<u><u>870.749,31</u></u>
PASIVO			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			464.622,37
<i>CORTO PLAZO</i>			
Cutas y Docts por pagar proveedores			290.773,19
Locales	290773.19		
Obligaciones			23.849,18
Administración Tributaria	9.461,69		
El I.E.S.S	623,76		
Empleados	13.763,73		
Otros Pasivos a corto plazo		150.000,00	
<i>LARGO PLAZO</i>			260.000,00
Préstamos de Accionistas			
Locales	260.000,00		
TOTAL PASIVO			<u><u>724.622,37</u></u>
PATRIMONIO			146.126,94
Capital Suscrito o Asignado	800,00		
Aporte de Socios	28.000,00		
Reserva Legal	7.334,99		
Utilidad no Distribuida ejer. Ant.	85.428,81		
Utilidad del Ejercicio después de part e imp	24.563,14		
TOTAL PATRIMONIO			<u>146.126,94</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u><u>870.749,31</u></u>

Fuente: Empresa Imporsopapel S.A.

1.5.2. Estado de Resultados

IMPORSOPAPEL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

INGRESOS		2681814,60
VENTAS		\$ 2.681.814,60
	Ventas tarifa 12%	1956486,38
	Ventas tarifa 0%	725328,22
COSTOS Y GASTOS		2632463,31
COSTO DE VENTAS		2431277,23
	inventario inicial	678524,36
	Compras Netas	2481353,23
	Importaciones de bienes	54665,00
	Inventario Final	783265,36
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		201186,08
	Sueldos y Salarios	34163,39
	Beneficios Sociales e indemnizaciones	87910,77
	Honorarios a personas naturales	5304,00
	Arrendamientos de bienes inmuebles	672,00
	Combustibles y lubricantes	7065,88
	Suministros y Materiales	13905,53
	Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	7778,16
	Impuestos, contribuciones y otros	1945,87
	Depreciación de Activos Fijos	5488,80
	Otros gastos de adm y ventas	36951,68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u><u>49351,29</u></u>
(-)	15% Participación de Trabajadores	<u>7402,69</u>
	Utilidad Gravable	<u>41948,60</u>
(-)	Impuesto a la renta	10487,15
(-)	Retenciones en la Fuente	6898,31
UTILIDA NETA		<u><u>24563,14</u></u>

Fuente: Empresa Imporsopapel S.A.

1.5.3. Análisis Financiero

ANALISIS LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$
$$\text{Liquidez General 2006} = \frac{856.546,98}{464.622,37} = 1,84 \text{ veces}$$

R// Por cada dólar de deuda tengo 1,84 dólares para cubrirlas.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$
$$\text{P. A. 2006} = \frac{73.281,62}{464.622,37} = 0,16 \text{ veces}$$

R// Por cada dólar de deuda tengo en realidad 0,16 de dólares para cubrirlas, excluyendo los inventarios.

ANALISIS DE LA GESTION O ACTIVIDAD

$$\text{Rotación de los Inventarios} = \frac{\text{Inventario} * 360}{\text{Costos de Ventas}}$$
$$\text{R. I. 2006} = \frac{281.975.529,60}{2.431.277,23} = 116 \text{ Veces}$$

R// Se demora 116 días para que el inventario se convierta en Cuentas por Cobrar a través de las Ventas.

$$\text{Periodo Promedio de Pago a Proveedores} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} * 360}{\text{Compras}}$$
$$\text{R. P.P. 2006} = \frac{104.678.348,40}{2.481.353,23} = 42 \text{ Días}$$

R// Se cancela a los proveedores aproximadamente al mes y medio de haber adquirido la mercadería.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$
$$\text{R. C.C. 2006} = \frac{20.326.676,40}{2.681.814,60} = 8 \text{ Días}$$

R// Hay ocho días promedios en que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro.

ANALISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

$$\begin{aligned} \text{Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ \text{R. E. 2006} &= \frac{724.622,37}{870.749,31} = 0,83 \quad \% \end{aligned}$$

R// La empresa solo utiliza un 0,83% de dinero prestado.

ANALISIS DUPONT

$$\begin{aligned} &\frac{\text{Utilidad antes de Impuesto}}{\text{Activo Total}} \\ \text{A. D. 2006} &= \frac{49351,29}{870749,31} = 5,67\% \end{aligned}$$

Fuente: Las Autoras.

CAPITULO II

ANALISIS TEORICO DE LOS TIPOS Y METODOS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

Introducción

En el capítulo dos se hace alusión a la parte teórica, que trata los temas relacionados con la definición y Tipos de Riesgo, así también se menciona brevemente los métodos que se pueden utilizar para realizar el análisis de la administración, tomando en cuenta el método Risicar para la aplicación práctica de Imporsopapel S.A.

2.1. Definición de Riesgo

Antes de iniciar el análisis práctico de la administración de riesgos, es necesario entender el concepto de riesgos. La palabra “riesgo” viene del Italiano Risicar, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. Entre las definiciones más conocidas tenemos:

- En el nuevo diccionario español latino etimológico define al riesgo como: “peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse, arrojarse al peligro”. (De Miguel y el Marqués de Morante, 1887, pg.211).
- “Es la incertidumbre de que ocurra y/o el resultado de un acontecimiento o negocio arriesgado o especulación que involucra los intereses de la compañía” (American Management Associations, 1983, pg. 20).

Según las definiciones expuestas anteriormente definimos al riesgo como: La posibilidad o incertidumbre de que se presente algún hecho inesperado en eventos

futuros, es decir que ocurran en las actividades que desarrolla la empresa, provocando así pérdidas, lesiones en sus intereses, y afectaciones a los recursos humanos, físicos, económicos, tangibles o intangibles.

2.2. Tipos de Riesgos

Con el fin de determinar los tipos de riesgos que existen en la empresa se tomará en cuenta dos aspectos importantes, el entorno y el desarrollo normal de las actividades en los macroprocesos de la empresa.

Se clasifican en:

- Riesgos del Entorno
- Riesgos Generados en la Empresa
- Riesgo Empresarial

2.2.1. Riesgos del Entorno

Hacen referencia a los factores externos a los que se exponen las empresas, debido a los cambios que se suscitan en el entorno. Los cambios o incertidumbres que viven las empresas se dan por las condiciones políticas, económicas, sociales, culturales, así como la ubicación de la empresa, es decir, el país en donde se desarrolla, la naturaleza que le rodea, la región, la ciudad en la que está ubicada, el sector y la industria a la cuál pertenece.

Entre los riesgos del Entorno tenemos:

- **Riesgos Asociados a la naturaleza.-** Entre estos tenemos: inundaciones, huracanes, lluvias, vientos fuertes, maremotos o tsunamis, sequias, descargas eléctricas, incendios urbanos y forestales, terremotos, movimientos sísmicos, volcanes en erupción, deslizamientos o derrumbes, epidemias, plagas, virus.

- **Riesgos Asociados al país, la región y la ciudad de ubicación.**- Dentro de los riesgos asociados a la naturaleza se encuentran:

Riesgo Social.- Tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad.

Riesgo Económico.- Producen riesgos a las empresas que conllevan a un deterioro patrimonial al disminuir la capacidad de compra de sus clientes y la demanda de sus productos.

Riesgo Político.- El manejo político de un país es muy importante al mencionar la economía de una empresa, ya que afecta los cambios de gobierno, la inestabilidad política, entre otros.

- **Riesgos Asociados al Sector económico y la Industria**

Existe un riesgo denominado riesgo sistemático, las industrias conllevan riesgos como: competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, operaciones ilícitas, daños por productos, accidentes y enfermedades profesionales, accidentes industriales graves, actividades públicas molestas o peligrosas, reclamación judicial por productos de consumo contaminados, contaminación ambiental, responsabilidad por contratos de ejecución, etc.

2.2.2. Riesgos Generadores en la Empresa

Las organizaciones, pueden presentar un sin número de riesgos propios, específicos e individuales, sus riesgos son llamados riesgos no sistemáticos y pueden afectar, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales a sus clientes y a su imagen.

2.2.3. Riesgo Empresarial

Se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios.

2.3 Métodos de Administración de Riesgos

2.3.1 Matriz de Control

La matriz de control es un método que nos permite identificar las amenazas y los recursos o componentes amenazados en el objeto de análisis, la ampliación de este método ha permitido que sea aplicable a toda la empresa, sus procesos, procedimientos, área e inclusive instalaciones o unidades de negocio.

La ventaja principal de este método es la factibilidad para identificar los riesgos, determinar los controles existentes y proponer nuevos. Su principal desventaja es la cantidad de información y cuadros que se deben desarrollar, pues pueden dificultar, complicar o demorar su aplicación. Esta desventaja se ha subsanado con el uso de herramientas computarizadas.

2.3.2 Análisis de Vulnerabilidad

Es un método que ayuda a identificar los diferentes escenarios de riesgo y representa un gran aporte en el tema de calificación, ya que se presentan diferentes factores al momento de darle un valor a la calificación de la gravedad del riesgo. Esta es una de sus principales ventajas, entre otras.

Debido a que este método requiere muchos niveles de análisis, este debe estar soportado en herramientas computarizadas, y de esta manera facilitará la recolección de información y la generación de informes.

2.3.3 Método Septri

El Sistema de Evaluación y propuesta del tratamiento de riesgos (Septri), se aplica a los sectores que presentan un alto índice de daño, de manera que sea aplicable para el tratamiento de los riesgos, tal es el caso del sector nuclear, el químico o el aeronáutico, ya que estos son los sectores en donde existe un alto riesgo en los procesos y pueden verse altamente afectados por estos.

2.3.4 Método Risicar

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, realizado 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 Agencia 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.

Ventajas del método Risicar:

- Su aplicación es sencilla en todo tipo de empresas.
- Permite administrar todo tipo de riesgos en la organización, de forma integral, a través, de su modelo de operación,
- La asignación, de responsabilidad sobre la administración de riesgos en la empresa.
- La creación de cultura de manejo de los riesgos y suministro de herramientas y conocimiento a cada empleado, para asumir su responsabilidad ante ellos.

Descripción de las etapas que intervienen en el método de Risicar

Etapas de Identificación

Dentro de la etapa de identificación de riesgos, se determinan varios aspectos relacionados con éste, como: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

Para definir los riesgos se parte de la definición del objetivo del Macroproceso, Proceso, Actividad o Proyecto sobre el cual se va a realizar el estudio de riesgos, para de esta manera identificar cuales son los eventos que puedan afectar o impedir el cumplimiento de objetivos.

Etapas de Calificación

La calificación en el método Risicar se realiza ponderando las variables de frecuencia e impacto que se lo realiza mediante dos tablas con cuatro niveles cada una.

Etapas de Evaluación

Dentro de esta etapa se evaluará y determinará la gravedad de los riesgos, dentro de ésta consta cuatro tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables, la matriz que se elaborará deberá constar de las mismas variables de la calificación de riesgo como son la de frecuencia e impacto.

Medidas de Tratamiento de Riesgo

Luego de la evaluación, el método Risicar incorpora las recomendaciones, para de esta manera establecer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos, en donde se identificará si se acepta el riesgo, si se puede prevenirlo o transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de su ocurrencia, y la decisión a tomarse dependerá de las alternativas de mercado.

2.4. Cuestionario de análisis de Riesgos

Gráfico No. 4

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS	SI	NO
¿Está situado en zona expuesta a sismos graves?		x
¿Está expuesto a lluvias torrenciales o fuertes vientos?		x
¿Está situado sobre terreno inestable o expuesto a deslizamientos?		x
¿Está situado en zona de alta criminalidad?		x
¿Ha sido objeto de sabotaje, huelga, ilegal, vandalismo, etc.?		x
¿Ha sido víctima de infidelidad grave de algún empleado.?		x
¿Está su operación especialmente expuesta a errores de diseño?		x
¿Hay usualmente en caja gran cantidad de dinero en efectivo?	x	
¿Posee maquinaria o instalaciones claramente obsoletas?	x	
¿Tiene vecinos con alto índice de riesgo que pudieran afectarle?		x
¿Es su operación estacional?		x
¿Es alto el grado de obsolescencia de su tecnología o equipo?		x
¿Da garantía escrita de la calidad de algunos de sus productos?		x
¿Posee automóviles u otros servicios para uso de empleados?	x	
¿Los productos que venden están expuestos a hurto ilegítimo?	x	
¿Los artículos son vulnerables a daños?	x	
¿Existen seguros que cubran accidentes?	x	
¿Está asegurada la mercadería?		x
¿La mercadería esta expuesta a incendios?	x	
¿El espacio físico es adecuado para guardar la mercadería?		x
¿Ha sufrido alguna huelga legal o ilegal de mediana duración?		x
¿Existen accidentes laborales con frecuencia?		x
¿Viajan juntas varias personas - clave con cierta frecuencia?	x	

Fuente: Texto Administración de Riesgos, Las Autoras.

CAPITULO III

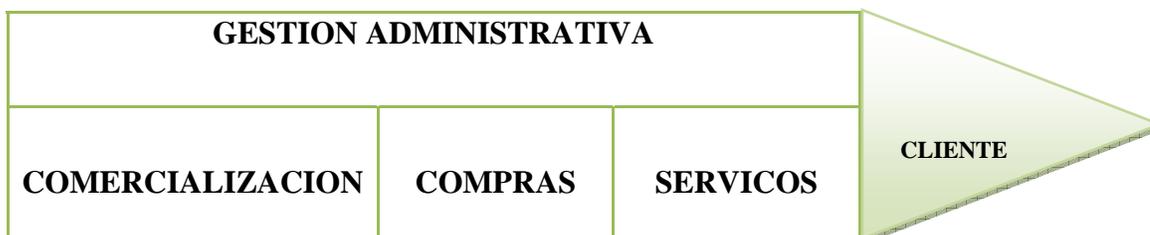
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PROPUESTO EN LAS ACTIVIDADES DEL MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

Introducción

En el capítulo tres se realiza la aplicación práctica de la Administración de Riesgos de la Empresa Imporsopapel S.A. en el Macroproceso de Comercialización, se describirá brevemente cada uno de los macroprocesos, al igual se diseñará un flujograma y describirá con cada una de las actividades que se encuentran dentro del Macroproceso de Comercialización a analizar. Ya establecidas las actividades del macroproceso se procederá a identificar, calificar, evaluar, y diseñar medidas de tratamiento con el fin de determinar los riesgos más relevantes que afectan al cumplimiento de objetivos de la empresa, por último se elaborará mapas de riesgos que proporcionarán información gráfica y datos organizados para mejorar el análisis y control de los riesgos.

Descripción de la Cadena de Valor por Macroprocesos

La Cadena de valor de la Empresa Imporsopapel S.A. está compuesta por cuatro Macroprocesos, de los cuales tres son misionales (Comercialización, Compras, Servicios); es decir, contribuyen al logro de la Misión de la empresa, y el restante (Gestión Administrativa) es de apoyo y soporta el desarrollo de los Macroprocesos misionales.



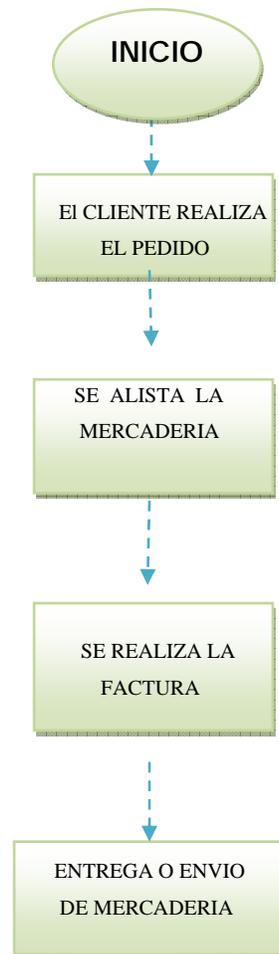
- Macroproceso de Compras.- Adquirir mercadería en buen estado y a precios accesibles durante todo el año con el fin de proveer productos de buena calidad e innovadores que permitan satisfacer las necesidades del cliente.
- Macroproceso de Comercialización.- Su objetivo principal es vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.
- Macroproceso de Gestión Administrativa.- El objetivo principal es Administrar de forma eficiente, eficaz y confiable la empresa, con el fin de tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Macroproceso de Servicios.- Brindar un servicio especializado y personalizado al cliente con el fin de ser ágil y eficiente en lo que se refiere a la entrega de mercadería.

Diseño del Flujograma y descripción de las Actividades en el Macroproceso de Comercialización.

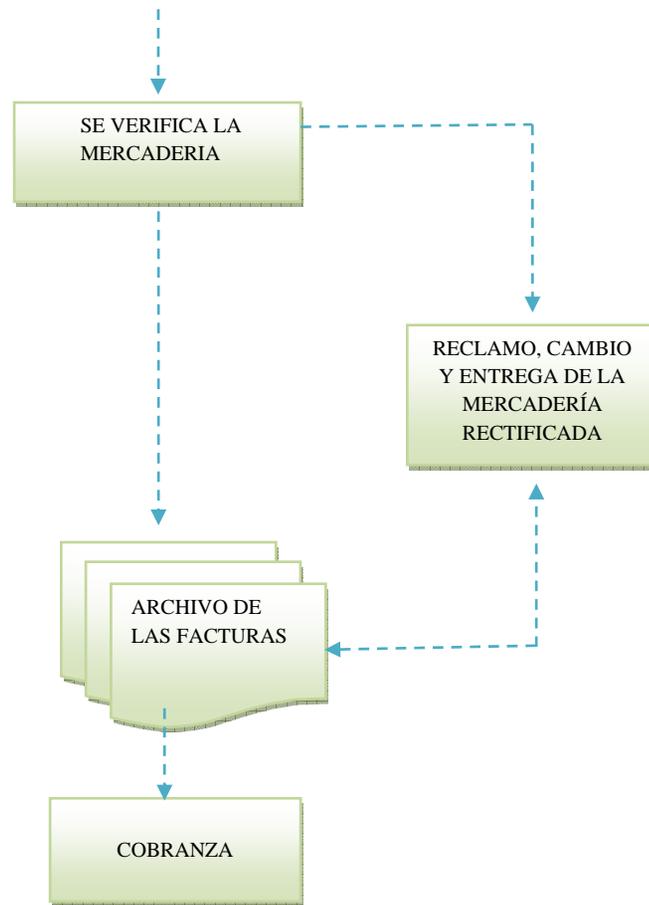
Macroproceso de Comercialización.- La Empresa Imporsopapel se dedica a la venta de todo lo que se refiere a papelería como: productos didáctico - educativo, útiles escolares para primaria, secundaria, suministros de oficina, computación, etc., sus ventas se realizan al por mayor y menor, cubriendo el mercado a nivel del Austro como: Loja, Cañar, Machala, Pasaje, Santa Rosa, Oriente (Sucua, Macas).

Flujograma

Gráfico No. 5



- El Cliente hace el pedido de la mercadería, ya sea en el almacén, vía telefónica o fax.
- El personal prepara la mercadería que solicitan, tanto de bodega como de papelería.
- Al momento de acabar de alistar la mercadería, se realiza una factura detallada y autorizada de los productos que solicitó el cliente.
- Se entrega la mercadería al cliente o se envía en transportes de la empresa o en transporte de carga con la respectiva factura y guía de remisión.



- Se verifica la mercadería con el cliente cuando se le entrega en el almacén, en el caso de que sea fuera de la ciudad el cliente verifica la mercadería que se le fue entregada con la respectiva factura y más la guía de remisión, aceptando reclamos dentro y fuera de la ciudad. Se archiva las facturas en el caso de que no hubiere reclamos, o en el caso de que la mercadería sea cancelada en efectivo el momento de su despacho.
- Cuando se ocasiona un reclamo se realiza una nota de crédito por cambio o devolución de mercadería, se hace las diferentes correcciones y es entregada nuevamente al cliente
- La cajera se encarga de archivar las copias de las facturas, para efectos de cobro, y luego pasar a contabilidad el momento de estar canceladas.
- Se procede a cobrar la mercadería vendida a crédito, luego de haber transcurrido los plazos establecidos por la empresa.

Fuente: Las Autoras

3.1. IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.

Identificación de los Riesgos en la actividad 1, según el método Risicar.

CUADRO No. 1

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
1.- REALIZACION DEL PEDIDO	DEMORA	Posibilidad de retraso al momento de tomar el pedido.	Responsable del Area de Utiles Escolares	Falta de capacitación	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen.
				Exceso de demanda	
				Falta de experiencia	
			Falta de personal	Pérdida de clientes.	
			Descuido		
			Inexperiencia		
	ERROR	Posibilidad de equivocarse en la recepción del pedido al digitarlo.	Responsable del Area de papeles y cartulinas	Exceso de trabajo	Deterioro de imagen. Pérdida Económica.
				Falta de capacitación	
				Falta de capacitación	
			Responsable del Area de Utiles Escolares	Inexperiencia	
				Descuido	
				Falta de capacitación	
OMISION	Posibilidad de olvidar digitar los pedidos de acuerdo a lo que solicitan.	Personal del Area de Utiles Escolares	Exceso de trabajo	Pérdida Económica.	
			Descuido		
			Falta de experiencia		
		Responsable del Area de papeles y cartulinas	Descuido		
			Falla en la comunicación		
			Desconoce el sistema de pedidos		

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

-  **OBJETIVO.-** Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.
-  Identificación de los Riesgos en la actividad 2, según el método Risicar.

CUADRO No. 2

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
2.- ALISTAR LA MERCADERIA	MALA CALIDAD	Posibilidad de sacar inadecuadamente los pedidos.	Personal de Papelería	Falta de Capacitación	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de mercado.
				Inexperiencia	
				Negligencia	
			Personal de Bodega	Incompetencia	
				Descuido	
				Falta de Capacitación	
	Jefe de Bodega	Falta de claridad en las especificaciones			
		Falta de Capacitación			
		Descuido			
	DEMORA	Posibilidad de no alistar a tiempo la mercadería.	Personal de Bodega	Falta de Experiencia	Pérdida Económica.
				Inexperiencia	
				Falta de tiempo	
Personal de Papelería			Exceso de pedidos	Deterioro de Imagen.	
			Falta de capacitación		
			Exceso de pedidos		
Personal de Transporte			Inexperiencia	Pérdida de Mercado.	
			Falta de tiempo		
			Falta de experiencia		
			Falta de transporte		
			Descuido		
			Falla del transporte		

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
2.- ALISTAR LA MERCADERIA	ACCIDENTE	Posibilidad de que ocurra accidentes que puedan dañar la mercadería o a las personas.	Personal de Bodega	Falta de Entrenamiento	Pérdida Económica. Lesiones Humanas.
				Falta de Experiencia	
				Falta de Prevención	
			Personal de Papelería	Falta de cuidado	
				Inexperiencia	
				Falta de Capacitación	
	Transporte/Monta carga	Falta de Mantenimiento	Pérdida Económica.		
		Deterioro			
		Mal uso			
	HURTO	Posibilidad de que se apoderen de la mercadería que se alisto.	Personal de Bodega/ Papelería	Incumplimiento de Normas de Seguridad	Pérdida Económica.
Deficiencia en la selección de Personal					
Falta de Controles de Supervisión					
Personal de Transporte			Falta de cuidado		
			No cuentan con seguro por concepto de robo.		
			Deficiencia en la selección de Personal		
Delicuencia Común	Falta de Normas de Seguridad				

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



PROCESO : VENTAS



OBJETIVO.- Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.



Identificación de los Riesgos en la actividad 3, según el método Risicar.

CUADRO No. 3

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
3.- REALIZACION DE LA FACTURA	ERROR	Posibilidad de equivocarse en facturar la cantidad verdadera de productos.	Personal de Papelería	Inexperiencia	Deterioro de imagen. Pérdida económica.
				Descuido	
				Falta de capacitación	
				Falta de conocimiento del sistema de facturación	
			Personal de Bodega	Exceso de trabajo	
				Desconoce el sistema de facturación	
	OMISION	Posibilidad de omitir productos en el desglose de la factura.	Personal de Papelería	Negligencia	Pérdida Económica.
				Inexperiencia	
			Personal de Bodega	Falta de entrenamiento	
				Descuido	
Personal de Bodega	Posibilidad de omitir productos en el desglose de la factura.	Personal de Papelería	Falta de experiencia	Pérdida Económica.	
			Personal de Bodega		Falta de entrenamiento
					Incompetencia
				Exceso de trabajo	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

— PROCESO : VENTAS

— **OBJETIVO.-** Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.

— Identificación de los Riesgos en la actividad 4, según el método Risicar.

CUADRO No. 4

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
4.- ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	MALA CALIDAD	Posibilidad de que se entreguen los productos con fallas.	Personal de Bodega	Falta de experiencia	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de mercado.
				Descuido en el momento de embalar	
				Falta de Control	
			Personal de Papelería	Falta de verificación	
				Descuido en el momento de embalar	
				Falta de Capacitación	
			Personal de Transporte	Falla en el control del envío de la mercadería	
				Descuido	
				Mala Manipulación	
			Transporte/ Monta carga	Falta de clasificación de mercadería frágil	
				Exceso de pedidos	
				Falta de cuidado	
Falta de Mantenimiento					
				Falta de Capacitación en el manejo de materiales	

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
4.- ENVIO O ENTREGA DE MERCADERIA	DEMORA	Posibilidad de no cumplir a tiempo con los pedidos, transportarlos y entregarlos para su despacho.	Personal de Bodega	Exceso de pedidos	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen.
				Falta de tiempo	
				Descuido	
				Escasez de mercadería	
				Falta de transporte	
			Personal de Papelería	Exceso de pedidos	Pérdida de Mercado. Pérdida de Credibilidad.
				Falta de planificación	
				Escasez de mercadería	
				Falla en la delimitación de funciones	
			Transporte/ Monta carga	Falta de personal	Pérdida de Confianza.
				Saturación de carga	
				Problemas de mantenimiento	
	Falta de planeacion				
	Personal de Transporte	Falta de transporte			
		Demasía de pedidos			
		Falla de transporte			
		Descuido			
	OMISION	Posibilidad de olvidar o confundir la mercadería en el momento del envío	Personal de Bodega	Ocio	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen.
Descuido					
Falta de tiempo					
Acumulación de Trabajo					
Falta de coordinación					
Personal de Papelería			Falta de experiencia		
			Descuido		
			Falta de control		
			Exceso de pedidos		

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
4.- ENVIO O ENTREGA DE MERCADERIA	HURTO	Posibilidad de que se apoderen de la mercadería ilegítimamente	Personal de Bodega/ Papelería	Incumplimiento de Normas de Seguridad	Pérdida Económica.
				Deficiencia en la selección de Personal	
				Falta de Controles de Supervisión	
			Personal de Transporte	Falta de normas de Seguridad	
				Falta de cuidado	
				Deficiencia en la selección de Personal	
	ACCIDENTE	Posibilidad de que se presenten eventualidades inesperadas que puedan perjudicar a los productos o a las personas	Delicuencia Común	Falta de controles de Supervisión	Lesiones Humanas. Deterioro de Imagen. Fallecimientos
				Falta de cuidado	
			Personal de Bodega/ Papelería	Falta de Normas de Seguridad	
				Falta de Control	
Personal de Transporte	Descuido				
	Falta de previsión				
Transporte/ Monta carga	Falta de capacitación de medidas de prevención de accidentes laborales				
	Descuido				
	Falta de mantenimiento de el transporte				
			Negligencia		
			Falta de previsión y cuidado		

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



PROCESO : VENTAS



OBJETIVO.- Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.



Identificación de los Riesgos en la actividad 5, según el método Risicar.

CUADRO No. 5

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
5.- VERIFICACIÓN DE LA MERCADERÍA	ERROR/ DESACIERTO	Posibilidad de equivocarse en la verificación de las cantidades de mercadería despachada.	Delegado de Papelería	Ocio	Pérdida Económica.
				Falta de tiempo	
				Falta de Planificación	
				Exceso de Trabajo	
	ACCIDENTE	Posibilidad de que se susciten accidentes que generen lesiones a los clientes, al personal o dañe la mercadería.	Delegado de Papelería	Inexperiencia	Pérdida de Tiempo
				Cliente	
ACCIDENTE	Posibilidad de que se susciten accidentes que generen lesiones a los clientes, al personal o dañe la mercadería.	Delegado de Papelería	Incauto	Pérdida de mercadería.	
			Cliente		
			Descuido		
			Descuido		
ACCIDENTE	Posibilidad de que se susciten accidentes que generen lesiones a los clientes, al personal o dañe la mercadería.	Delegado de Papelería	Falta de prevención y cuidado	Pérdida Económica.	
			Cliente		
			Descuido		
ACCIDENTE	Posibilidad de que se susciten accidentes que generen lesiones a los clientes, al personal o dañe la mercadería.	Delegado de Papelería	Inexperiencia	Pérdida Económica.	
			Cliente		
ACCIDENTE	Posibilidad de que se susciten accidentes que generen lesiones a los clientes, al personal o dañe la mercadería.	Delegado de Papelería	Negligencia	Pérdida Económica.	
			Cliente		
ACCIDENTE	Posibilidad de que se susciten accidentes que generen lesiones a los clientes, al personal o dañe la mercadería.	Delegado de Papelería	Falta de prevención y cuidado	Pérdida Económica.	
			Cliente		

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, de Mercado. a través de estrategias.

Identificación de los Riesgos en la actividad 6, según el método Risicar.

CUADRO No. 6

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	
6.- RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	EMBAUQUE	Posibilidad de que el cliente engañe a la empresa con fines propios.	Cliente	Descuido	Pérdida Económica.	
				Viveza		
				Falta de honestidad		Pérdida de Mercadería.
	DEMORA	Posibilidad de retraso en el cambio de mercadería y envío, ocasionado por el reclamo.	Personal del Area de Utiles Escolares	Falta de entrenamiento	Pérdida de Credibilidad.	
				Exceso de trabajo		
				Descuido		
				Personal del Area de Papeles y Cartulinas		Incompetencia
				Ocio		
				Transportes		Fallos Mecánicos
	HURTO	Posibilidad de que se apoderen de la mercaderia con fines propios.	Personal de Papelería / Bodega	No se aplica las medidas de seguridad establecidas	Pérdida Económica.	
				Error en la selección de personal		
				Falta de supervisión y controles		
Transportistas			Deficiencia en el sistema de seguridad			
			Falta de Control			
			No se cuenta con un sistema de seguridad			

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.

Identificación de los Riesgos en la actividad 7, según el método Risicar.

CUADRO No. 7

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
7.- ARCHIVO DE FACTURAS	OMISION	Posibilidad de obviar alguna factura y no archivarla.	Cajera	Falta de conocimiento	Afectación en las operaciones contables.
				Falta de experiencia	
				Falta de capacitación	
				Descuido	
	ERROR	Posibilidad de que no se archiven en forma ordenada las facturas y se omitan para efectos de cobranzas y contabilidad.	Auxiliares Contables	Falta de control	Sanciones.
				Inexperiencia	
				Descuido	
				Falta de responsabilidad	
ERROR	Posibilidad de que no se archiven en forma ordenada las facturas y se omitan para efectos de cobranzas y contabilidad.	Auxiliares Contables	Falta de organización	Afectación en las operaciones contables.	
			Falta de Profesionalismo		
			Falta de experiencia		
			Descuido		
ERROR	Posibilidad de que no se archiven en forma ordenada las facturas y se omitan para efectos de cobranzas y contabilidad.	Cajera	Exceso de facturas	Multas.	
			Falta de organización		

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

————→ **PROCESO : VENTAS**

————→ **OBJETIVO.-** Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.

————→ Identificación de los Riesgos en la actividad 8, según el método de Risicar.

CUADRO No. 8

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
8.- COBRO DE LA MERCADERIA	DEMORA	Posibilidad de que los clientes no cancelen sus facturas en el tiempo establecido.	Clientes	Descuido	Pérdida Económica.
				Falta de dinero	
				Morosidad	
	ESTAFA	Posibilidad de que los clientes no cancelen la mercadería.	Clientes	Falta de Honestidad	Pérdida Económica.
				Corrupción	
				Falta de Garantías	
	ERROR	Posibilidad de cobrar a los clientes la cantidad equivocada.	Cajera	Equivocación	Pérdida Económica.
				Descuido	
				Desconoce las normas de la empresa	

3.2. CALIFICACION DE LOS RIESGOS



CALIFICACION DE LA FRECUENCIA E IMPACTO

CUADRO No. 9

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	Una vez en 8 meses
2	MEDIA	Entre 1 y 3 veces en 5 meses
3	ALTA	Entre 1 y 9 veces en 3 semanas
4	MUY ALTA	Más de 10 veces en la semana

CUADRO No. 10

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos Económicos	Descripción en términos Humanos	Descripción en términos de Imagen
5	LEVE	Pérdidas hasta 5000 dólares.	Sin tener daños mayores (Caidas, golpes leves).	Solo conocimiento de los dueños.
15	MODERADO	Pérdidas desde 5000 y hasta 10000 dólares.	Daños o lesiones leves y trascendentales (Cortaduras, fracturas).	De conocimiento de todas las que conforman la empresa
25	GRAVE	Pérdidas desde 10000 hasta 30000 dólares.	Daños o lesiones graves con intervención médica y hospitalización.	De conocimiento de los clientes y proveedores a nivel local.
40	CATASTROFICO	Pérdida de más de 30000 dólares.	Fallecimientos.	De conocimiento de los clientes y proveedores a nivel del Austro.

NOTA.- El cuadro 9 y 10 nos sirve para calificar la frecuencia y el impacto luego de haber identificado los riesgos, se utilizó una tabla de cuatro niveles sugeridas por el Método Risicar, pero adaptadas a las características de la empresa. En el cuadro 9 se asignó un nombre, valor y la descripción del significado del nombre, los valores que asignamos a los niveles de frecuencia se hace de manera lineal, es decir, de uno en uno. El cuadro 10 se construyó teniendo en cuenta tres aspectos más relevantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: el económico, el humano, la imagen, los valores que se asignan al impacto se incrementa de forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla, este último con el fin de asignar un peso más representativo a los valores del impacto.

→ DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE LOS RIESGOS SEGUN EL METODO RISICAR.

CUADRO No. 11

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	2	15	30
	Error	2	15	30
	Omisión	2	15	30
ALISTAR LA MERCADERIA	Mala Calidad	2	15	30
	Demora	2	15	30
	Accidente	1	15	15
	Hurto	1	15	15
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	2	15	30
	Omisión	1	15	15
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	2	15	30
	Demora	2	5	10
	Omisión	1	15	15
	Hurto	2	15	30
	Accidente	1	15	15
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Desacierto	1	15	15
	Accidente	1	5	5
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Embauque	1	5	5
	Demora	2	5	10
	Hurto	1	5	5
ARCHIVO DE FACTURAS	Omisión	2	15	30
	Error	1	25	25
COBRO DE LA MERCADERIA	Demora	3	15	45
	Estafa	1	40	40
	Error	1	5	5

NOTA.- En este cuadro se realiza la operación de multiplicar los valores que se asignaron en el Impacto y la Frecuencia con el fin de calificar cada uno de los riesgos que intervienen en las actividades de ventas.

3.3. EVALUACION DE LOS RIESGOS

→ | **MATRIZ DE EVALUACION Y MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS SEGÚN EL METODO RISICAR.**

CUADRO No. 12

4	Muy Alta	20	B	60	C	100	D	160	D
3	Alta	15	B	45	C	75	C	120	D
2	Media	10	B	30	B	50	C	80	D
1	Baja	5	A	15	B	25	B	40	C
		Leve		Moderado		Grave		Catastrófico	
		5		15		25		40	

CUADRO No. 13

Frecuencia	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	60 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	100 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	45 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	75 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	120 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de Riesgo Tolerable Pv, Pt, R	50 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona Aceptable A	15 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	25 Zona de Riesgo Tolerable Pv, T	40 Zona de Riesgo Grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	15	25	40

A: Aceptar el riesgo **E:** Eliminar la Actividad **T:** Transferir el riesgo
Pt: Proteger la Empresa **Pv:** Prevenir el riesgo **R:** Retener las pérdidas

NOTA.- En la Matriz de evaluación de los riesgos (Cuadro 12) 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 de impacto. Se va multiplicando los dos elementos del riesgo y se da un nombre en cada zona: A: Aceptable, B: Tolerable, C: Grave, D: Inaceptable. Una vez analizada la matriz anterior, se define el tratamiento que se dará a cada uno de los riesgos según su evaluación. Para esto se utiliza la Matriz de respuesta ante los riesgos (Cuadro No 13), cada celda de la matriz contiene una propuesta de medidas de tratamiento, según su calificación: aceptar el riesgo, prevenir, transferir, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

EVALUACION DE LOS RIESGOS

CUADRO No. 14

ACTIVIDAD	RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	30	Tolerable
	Error	30	Tolerable
	Omisión	30	Tolerable
ALISTAR LA MERCADERIA	Mala Calidad	30	Tolerable
	Demora	30	Tolerable
	Accidente	15	Tolerable
	Hurto	15	Tolerable
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	30	Tolerable
	Omisión	15	Tolerable
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	30	Tolerable
	Demora	10	Tolerable
	Omisión	15	Tolerable
	Hurto	30	Tolerable
	Accidente	15	Tolerable
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Desacuerdo	15	Tolerable
	Accidente	5	Aceptable
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Embauque	5	Aceptable
	Demora	10	Tolerable
	Hurto	5	Aceptable
ARCHIVO DE FACTURAS	Omisión	30	Tolerable
	Error	25	Tolerable
COBRO DE LA MERCADERIA	Demora	45	Grave
	Estafa	40	Grave
	Error	5	Aceptable

NOTA.- En el cuadro No. 14 se evalúa los riesgos, según la Matriz de respuesta ante los riesgos, tomando en cuenta la calificación que se da a cada uno.

3.4. DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

CUADRO No 15

ACTIVIDAD	RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Error	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Omisión	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
ALISTAR LA MERCADERIA	Mala Calidad	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Demora	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Accidente	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Hurto	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Omisión	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Demora	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Omisión	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Hurto	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Accidente	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Desacuerdo	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Accidente	5	Aceptable	Aceptable
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Embauque	5	Aceptable	Aceptable
	Demora	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Hurto	5	Aceptable	Aceptable
ARCHIVO DE FACTURAS	Omisión	30	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Retener las pérdidas.
	Error	25	Tolerable	Prevenir el riesgo, Transferir el riesgo.
COBRO DE LA MERCADERIA	Demora	45	Grave	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo.
	Estafa	40	Grave	Prevenir el riesgo, Transferir el riesgo.
	Error	5	Aceptable	Aceptable

NOTA.- Una vez identificados y evaluados los riesgos se determinan medidas de tratamiento como: tres para el control (evitar, prevenir el riesgo, proteger la empresa) y tres para su financiamiento (retener las pérdidas, transferir el riesgo y aceptar el riesgo), basándonos en el cuadro No 13.

**— Ponderación de Riesgos y Actividades
Según el Método RISICAR.**

CUADRO No. 16

PONDERACION DE RIESGOS		
1.1	MALA CALIDAD	10%
1.2	ERROR	15%
1.3	ACCIDENTE	5%
1.4	DEMORA	15%
1.5	HURTO	10%
1.6	OMISION	15%
1.7	ESTAFA/ EMBAUQUE	30%
TOTAL		100%

CUADRO No. 17

PONDERACION ACTIVIDADES	
REALIZACION DEL PEDIDO	20%
ALISTAR LA MERCADERIA	15%
REALIZACION DE LA FACTURA	10%
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	15%
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	5%
RECLAMOS/ CAMBIOS/ ENTREGA DE LA MERCADERIA RECTIFICADA	10%
ARCHIVO DE FACTURAS	5%
COBRO DE LA MERCADERIA	20%
TOTAL	100%

NOTA.- En el cuadro 16 y 17 se pondera los Riesgos y las Actividades respectivamente dando un valor entre 1% y 100%, para el proceso de la Administración de Riesgos.



PRIORIZACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL METODO RISICAR.

CUADRO No. 18

ACTIVIDADES	REALIZACIÓN DEL PEDIDO			ALISTAR LA MERCADERIA				REALIZACIÓN DE LA FACTURA				ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERÍA				VERIFICACION DE LA MERCADERIA				RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA				ARCHIVO DE LAS FACTURAS				COBRO DE LA MERCADERIA				TOTAL RIESGOS		
	20%			15%				10%				15%				5%				10%				5%				20%						
	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P	F * I =	C	P							
MALA CALIDAD	10 %				2	15	30	0,45					2	15	30	0,45															90,00%			
ERROR	15%	2	15	30	0,90					2	15	30	0,45					1	15	15	0,11%					1	25	25	0,19%	1	5	5	0,15%	135,45%
ACCIDENTE	5%				1	15	15	0,11					1	15	15	0,11	1	5	5	0,01%												22,51%		
DEMORA	15%	3	15	45	1,35	2	15	30	0,68				2	5	10	0,23											3	15	45	1,35%			226,50%	
HURTO	10%				1	15	15	0,23					2	15	30	0,45																67,58%		
OMISION	15%	2	15	30	0,90					1	15	15	0,23	1	15	15	0,34									2	15	30	0,23%				146,48%	
ESTAFA/EMBAUQUE	30%																											1	40	40	2,40%			2,48%
TOTALES		2,70			1,46				0,68				1,58				0,13				0,31				0,41				3,75					

MAYOR RIESGO

Orden de prioridad del resultado de los riesgos más graves.

ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

PRIORIDAD	RIESGO	PRIORIDAD	ACTIVIDAD
1	Demora	1	Pago de Mercadería
2	Omisión	2	Realización del Pedido
3	Error	3	Envío o Entrega de Mercadería

NOTA.- En este cuadro se coloca en las filas las actividades con su ponderación y en las columnas se coloca el riesgo con su porcentaje, además se debe incluir en este cuadro la calificación de los riesgos identificados en cada actividad, se realizan los

➡ ANALISIS DE LAS CAUSAS Y DEL RIESGO MAS RELEVANTES.

CUADRO No. 19

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
1.- DEMORA	REALIZACIÓN DEL PEDIDO	2 * 15 = 30	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.	Personal del Area de Utiles Escolares	Falta de capacitación	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de clientes.	Se recolecta los pedidos mediante un delegado, via telefónica o fax	Capacitar al personal, con el fin de desempeñar de forma rápida y eficiente. Utilizar un sistema eficiente que muestre la mercadería existente y facilite el proceso de la toma de pedidos. Implementar un servicio de correo electrónico con el fin agilizar los pedidos.	ALTA	MEDIA	ALTA
					Exceso de demanda						
					Falta de experiencia						
					Falta de personal						
				Personal del Area de papeles y cartulinas	Descuido						
					Inexperiencia						
					Exceso de trabajo						
					Falta de capacitación						

CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	
2 * 15 = 30	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.	Personal de Bodega	Falta de personal	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de Mercado.	Se delega a una persona del área de papelería y bodega para preparar la mercadería que va a ser entregada.	Supervisión de los empleados	ALTA	MEDIA	ALTA	
			Falta de tiempo							Descargar de los inventarios los productos despachados, para saber cuanto hay en existencia
			Exceso de pedidos							
			Falta de capacitación							
		Personal de Papelería	Exceso de pedidos			Ordenar la mercadería al final del día para exista organización y facilite al personal alistar los pedidos al siguiente día.				
			Inexperiencia							
			Falta de tiempo							
		Personal de Transporte	Falta de experiencia			Contratar más personal apto para asistir en caso de temporadas altas.				
			Falta de transporte							
			Descuido							
			Falla del transporte							

CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD					
2 * 5 =10	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.	Personal de Bodega	Exceso de pedidos	Pérdida Económica.	Verifican la mercadería por producto para su envío	Definir bien las funciones de cada empleado para una buena organización y rapidez.	ALTA	MEDIA	ALTA					
			Falta de tiempo											
			Descuido	Deterioro de Imagen.										
			Escasez de mercadería											
		Falta de Transporte	Personal de Papelería	Exceso de pedidos						Pérdida de Mercado.	Verifican los bultos que se envían a cada cliente.	Determinar horarios de envío para que no ocurra demora, ni acumulación.		
		Falta de planificación												
		Escasez de mercadería												
		Falla en la delimitación de												
		Falta de personal	Transporte/Monta carga	Saturación de carga						Pérdida de Credibilidad.			Adquirir más transporte propio para abastecer a los clientes de forma rápida.	
		Problemas de mantenimiento												
		Falta de planeacion												
		Falta de transporte		Personal de Transporte										Demasía de pedidos
		Falla de transporte												
		Descuido												
		Ocio												
		2 * 5 =10	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.	Personal del Area de Utiles Escolares						Falta de entrenamiento				Pérdida de Mercado.
Exceso de trabajo														
Personal de Area de Papeles y Cartulinas	Descuido			Pérdida de Credibilidad.	Se emite una nota de crédito a favor del cliente por cambio o devolución de mercadería.	Delegar a un empleado que se encargue de las reclamos de mercadería y su envío.								
	Incompetencia													
	Ocio													

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD		
1.- DEMORA	COBRO DE LA MERCADERIA	3 * 15 =45	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo.	Transportes	Fallas Mecánicas	Deterioro de Imagen.			ALTA	MEDIA	ALTA		
					Huelgas								
				Clientes	Descuido	Pérdida Económica.						Se Envía el estado de cuenta con anticipación, para que el cliente verifique las facturas con ésta y proceda a cancelar en el plazo establecido.	Delegar a una persona que se encargue de llamar a los clientes con una semana de anticipación con el fin de informarle el plazo de vencimiento de sus pagos.
					Falta de dinero								Garantizar el pago de la mercadería con cheques posfechados, de conformidad con las partes.
	Morosidad	Delegar a una persona de confianza que se encargue de cobrar a los clientes a domicilio.											

NOTA.- En el cuadro 19 se realiza un análisis del riesgo más relevante que se detecto en la priorización, el cuadro muestra todas las actividades que corren el riesgo por demora, de igual manera se tomó en cuenta los controles actuales que la empresa lle

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

CUADRO No. 20

EFICACIA

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

EFICIENCIA

RESUMEN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

CUADRO No. 21

CONTROLES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1.1. Realización del Pedido	ALTA	MEDIA	ALTA
1.2. Alistar la Mercadería	ALTA	MEDIA	ALTA
1.3 Envío o entrega de Mercadería	ALTA	BAJA	MEDIA
1.4Reclamos/cambios y emntrega de mercadería rectificada.	ALTA	MEDIA	ALTA
1.5 Cobro de la mercadería.	ALTA	MEDIA	ALTA

NOTA.- El cuadro 20 nos ayuda a establecer la efectividad de los controles propuestos donde

se califica la eficacia y la eficiencia de cada control y en el cuadro 21 muestra un resumen

sobre la efectividad de los controles que se prodrá implementar y monitorear en la empresa.

→ INDICADORES SEGÚN EL METODO RISICAR

CUADRO No. 22

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
DEMORA	Demoras Semanales.	Frecuencia	Sumatoria del número de demoras por semana	En temporada alta tres veces.	Semanal	Jefe de Ventas
				En temporada baja cero veces.		
	Reclamos mensuales por demora.	Impacto	Sumatoria del número de reclamos por demoras mensuales.	En temporada alta cuatro veces.	Mensual	Gerente General
				En temporada baja cero veces.		
	Demoras por falta de mercadería.	Causa	Sumatoria quincenal de demoras por falta de mercadería	En temporada altas o baja cero.	Quincenal	Jefe de Compras

NOTA.- Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de los riesgos, se diseñan los indicadores. Se proponen tres indicadores del riesgo demora: uno de frecuencia, otro de impacto y el tercero que mide la causa principal del riesgo.

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

- **OBJETIVO.-** Vender todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra y Oriente promociones, descuentos, a través de estrategias de Mercado.
- Mapa de Riesgos según el Método Risicar.

CUADRO No. 23

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Error	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Omisión	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
DESPACHO DE PEDIDOS	Mala Calidad	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Accidente	1	15	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Hurto	1	15	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Omisión	1	15	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Omisión	1	15	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Hurto	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las pérdidas.
	Accidente	1	15	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Desacierto	1	15	15	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Accidente	1	5	5	Aceptable	Aceptable
RECLAMOS/ CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las pérdidas.
	Hurto	1	5	5	Aceptable	Aceptable
ARCHIVO DE FACTURAS	Omisión	2	15	30	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Retener las pérdidas.
	Error	1	25	25	Tolerable	Prevenir el riesgo, Transferir el riesgo.
COBRO DE LA MERCADERIA	Demora	3	15	45	Grave	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo.
	Estafa	1	40	40	Grave	Prevenir el riesgo, Transferir el riesgo.
	Error	1	5	5	Aceptable	Aceptable

NOTA.- Este cuadro muestra de forma resumida todos los riesgos que se pudieron detectar en la empresa y sus medidas de tratamiento.

3.5. IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Una vez definidas las medidas de tratamiento para cada uno de los riesgos que se identificaron en las actividades de ventas, los directivos de la Empresa IMPORSOPAPEL deberán implementar estas medidas, con el fin de que responda ante las necesidades y recursos de la empresa, creando un programa o plan que establezca: los responsables, fechas límites para su ejecución, se destinen recursos necesarios y determinar los resultados esperados del plan de implementación.

En el caso de Retener el Riesgo, se deberá crear un fondo de una cuenta de gasto, ya que se afronta en forma planeada el riesgo.

Si se toma la decisión de transferir el riesgo, por ejemplo se deberá hacerlo a través de contratos de seguros, con el fin de trasladar las pérdidas a otras empresas.

En el caso de aceptar el riesgo, la empresa se hace cargo del riesgo y asume las consecuencias en el momento que se presente.

3.6. MONITOREO Y EVALUACION

El monitoreo de los riesgos deberá estar a cargo de las personas responsables de la Administración de Riesgos, a través de la evaluación constante del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles establecidas.

Al implementar las Medidas de Tratamiento para el manejo de los riesgos es necesario que se haga un seguimiento permanente de los mismos, al progreso y cumplimiento de los planes de acción establecidos, al avance y efectividad del proceso de administración de riesgos en la empresa, esto garantiza la correcta aplicación del modelo y la obtención de los resultados positivos.

La evaluación y el monitoreo son indispensables en las organizaciones, ya que éstas se enfrentan a cambios afectados por el entorno, trayendo consigo nuevos riesgos o nuevas oportunidades, los riesgos pueden surgir, crecer, disminuir, o desaparecer con el tiempo. De la misma manera las medidas de tratamiento pueden ser indispensables en su momento, como a su vez innecesarias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El tema Administración de Riesgos se ha convertido en la actualidad indispensable, tanto en el proceso administrativo como de control, motivo por el cual se aplicó a la Empresa IMPORSOPAPEL S.A. con la finalidad de poder ayudar a identificar y evaluar los riesgos que se pueden suscitar.

Hemos empleado el Método Risicar para la aplicación práctica, tomado del texto "Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial" de la autora Rubí Consuelo Mejía, enfocándonos en las actividades del proceso de Ventas y basándonos en las etapas y modelos de la Administración que contiene este método, presentamos a continuación las conclusiones que hemos observado en los diferentes capítulos:

- Al desarrollar cada unas de las actividades hemos identificado siete riesgos que son vulnerables a la Empresa y podrían afectar a las operaciones entre estos tenemos: Demora, Mala Calidad, Error, Estafa, Accidente, Hurto, Omisión.
- Al calificar los Riesgos podemos decir que, el riesgo de Demora en la actividad de cobro de mercadería es el riesgo que se da con más frecuencia comprendida en un periodo de entre 1 y 9 veces en tres semanas. En la misma actividad pero en otro riesgo denominado Estafa se observa que el impacto es catastrófico si pasara esto, la empresa al enfrentar este riesgo correría con pérdidas económicas grandes. De igual manera al calificar cada uno de los riesgos se pudo observar que la calificación más significativa producto de la frecuencia por el impacto fue en la misma actividad anteriormente mencionada.
- En cada uno de los riesgos se evaluó y se determino, que en casi todas las actividades los riesgos son tolerables y aceptables, solo en la actividad de Cobro de Mercadería el riesgo de Estafa y de Demora son graves para la empresa, pues se tiene que hacer frente a las deudas con los proveedores en

plazos determinados y si hay demora o estafa, se perdería la relación y el poder de negociación.

- Según la matriz de respuesta ante los riesgos se pudo definir las medidas de tratamiento, para cada uno de los riesgos en los cuales intervinieron los factores de Aceptar el Riesgo, Proteger la empresa, Prevenir el riesgo, Transferir el riesgo y Retener las pérdidas.

- Al ponderar los riesgos y las actividades de 1% al 100%, se determinó definitivamente el riesgo más relevante de la Empresa que es la DEMORA, la cual interviene en la mayoría de actividades y la actividad más riesgosa es el Cobro de la Mercadería, esto provoca que la empresa no sea totalmente eficiente, que existan molestias por parte de los clientes, así como pérdidas económicas y deterioro de imagen.

- Podemos decir que la empresa cuenta con un sistema contable donde se puede realizar: pedidos, facturación, descarga de inventarios, estados financieros y todo lo referente a contabilidad para que no exista demora, pero debido a que su organización no es la más adecuada y eficiente para el manejo de los programas, trae consecuencias de demora en las actividades.

- Al revisar los controles actuales con los que cuenta la empresa para evitar el riesgo de demora en las actividades de Realización del pedido, Alistar la mercadería, Envió o entrega de mercadería, Reclamos/ Cambios, Entrega de mercadería rectificadora y Cobro de la mercadería, nos percatamos que no cuentan con un control adecuado, pues los empleados no tienen bien, definidas sus funciones, su organización no es la más adecuada y la gerencia no toma las decisiones oportunas para corregir los riesgos que se presentan.

Según las observaciones que realizamos anteriormente podemos emitir a continuación algunas recomendaciones que ayudará en el proceso de la Administración de Riesgos.

- Se deberá comprometer a todos los directivos de la empresa para emplear un sistema de administración de riesgos, con el fin de que se pueda aplicar en la empresa y poder evitar o prevenir los diferentes riesgos que se presentan.
- Contratar a un profesional que sea experto sobre la administración de riesgos para que instruya tanto a los altos mandos como a los empleados, en la aplicación de este, con el fin de saber sus ventajas y desventajas, su aplicación, las medidas de tratamiento hasta el monitoreo y evaluación de cada control, con el fin de crear una cultura de administración de riesgos en todas las instancias de la organización.
- Al identificar el principal riesgo con el que corre la empresa (Demora) en el Macroproceso de Comercialización debemos recomendar la capacitación a los empleados sobre los sistemas que lleva la empresa, los productos con los que comercializa, atención al cliente con el fin de que sean ágiles y eficientes en el momento de la venta.
- Al no poder transferir el riesgo se deberá aplicar medidas de prevención, protección y retención. En este caso se tomarán en cuenta las posibles causas que generan el riesgo con el fin de determinar las políticas de prevención, entre estas tenemos: Personal, Clientes, Proveedores, Organización.
- El personal encargado de tomar los pedidos, de despachar y entregar la mercadería deben ser ágiles en su labor diaria, con el fin de enviar la mercadería al cliente de manera rápida y eficiente. Al igual los clientes deberán cumplir con sus pagos y obligaciones con la empresa en el tiempo establecido por la misma Para lograr con esta política se deberá seleccionar a un personal capaz y eficiente, comprometido con sus obligaciones dentro de la empresa; con clientes que garanticen y sean responsables en el momento del pago, con proveedores que de igual manera garanticen la mercadería como su puntualidad en el envío de la mercadería y con la

organización de la empresa que permita una mejor coordinación entre áreas y personal como en los altos mandos.

- Utilizar adecuadamente el sistema con el que cuenta la empresa, para evitar pérdidas de tiempo en la toma de pedidos, o para saber cuanto hay en existencia de acuerdo a los inventarios, de tal forma que se agilite el despacho de los productos, y de esta manera exista un control que priorice al cliente en el momento de realizar el pedido, así la empresa demostraría ser una de las más eficientes y organizadas abriéndose a nuevos mercados.
- Se deberá implementar el servicio de correo electrónico para que los clientes faciliten la toma de pedidos, con el fin de que no exista errores o demora.
- En temporadas altas se debe contratar más personal apto que facilite un desempeño rápido en la empresa.
- En cuanto a la organización se deberá definir y delimitar bien las funciones de cada empleado, delegar a cierto personal que se encargue de las rectificaciones de mercadería que se ocasionan por reclamos, que se encargue de llamar a los clientes en el vencimiento de pago de mercadería para que no ocurra demora en estas actividades.
- Luego de que se evalué todos los riesgos que se presentan en la empresa se deberá diseñar medidas de tratamiento que reflejen la cultura organizacional, con esta información convendrá establecer planes y acciones correspondientes en cada actividad y en los riesgos más relevantes.
- La empresa debe determinar nuevos o mejorar los controles actuales, para que se pueda evitar los riesgos, y efectivizar los controles propuestos calificando la eficacia y eficiencia de cada uno.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- MEJIA Q., Rúbi, “Administración de Riesgos”, Editorial Universidad EAFIT, Primera Edición, 2006.
- VERA S., Fernando, FLORES L., José de Jesús, “Auditoria Interna de la Administración de Riesgos”, Primera Edición 1983.
- DAQUI, Rodrigo, “Administración de Riesgos Financieros”, Editorial CEDECOOP, Quito-Ecuador, Primera Edición, 2006.
- INCAE “Administración Financiera”

INTERNET

- MUÑOZ B., Víctor **“PREVENCIÓN DE RIESGOS - IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROL DEL RIESGO OPERACIONAL EN LA EMPRESA”**.
<http://www.monografias.com/trabajos13/progper/progper.shtml>
23 de Junio del 2007.
- VILLAIVA, Juana **“TIPOS DE RIESGOS”**
<http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>
23 de Junio del 2007.
- GRUPO KAISEN **“ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS”**
<http://www.grupokaisen.com>
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/41.pdf>
23 de Junio del 2007.

- **ANÁLISIS DE RIESGOS**
<http://es.tldp.org/Manuales-LuCAS/doc-unixsec/unixsec-html/node334.html>
 23 de Junio del 2007.
- **LOS RIESGOS DERIVADOS DEL CRÉDITO COMERCIAL**
http://www.dso-es.info/Los-riesgos-derivados-del-credito-comercial_a296.html
 23 de Junio del 2007.
- GUERRA M., Leopoldo **“COSO II - El Enfoque Integrado para la Administración Corporativa de Riesgos”**
<http://www.cursospwc.cl/contenidos/109.htm>
 24 de Junio del 2007
- UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS **“Glosario de términos sobre la Administración Pública”**
<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indr.htm>
 24 de Junio del 2007
- **C.O.R.R.E**
<http://www.iaiecuador.org/docs/corre.pdf>
 24 de Junio del 2007
- **Papelería**
<http://www.lozano.com.mx/artes.htm>
<http://www.empresario.com.co/tiendadelestudiante/resena.html>
 02 de Agosto del 2007.