



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

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

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

AUTORA:

MARIA AUGUSTA TOBAR A.

DIRECTOR:

ECON. TEODORO CUBERO.

CUENCA – ECUADOR

2008

Las opiniones vertidas en esta
monografía son de exclusiva
responsabilidad de la autora

AGRADECIMIENTO

Presento mi más sincero agradecimiento a:

La Universidad del Azuay y la Facultad de Ciencia de la Administración, Escuela Contabilidad Superior, a cada uno de los profesores, que han sabido impartir sus conocimientos y experiencia que hoy se cristaliza en la culminación del presente trabajo.

De una manera especial, al Econ. Teodoro Cubero, Directo de Monografía, que gracias a su dedicación y apoyo ha hecho que cumpla con una de mis mayores metas en la vida.

A la empresa Tecnológicas Arroba S.A., la cual acepto sin ninguna condición la realización del presente trabajo investigativo, presentando su desinteresado apoyo.

DEDICATORIA

Dios sabe que él es quien en mi alma y mi ser vive, por esta razón dedico el presente trabajo a quien es responsable de mi existencia.

A mi madre: Catalina, la persona más importante en mi vida y a quien mi corazón le agradece por cada uno de sus sacrificios que hizo para que hoy su hija cumpla con tan añorada meta, gracias Mami, que Dios te bendiga.

INDICE

Carátula	
Agradecimiento.....	i
Dedicatoria.....	ii

“ANÁLISIS DE LOS RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA TECNOLOGICAS ARROBA S.A.”

	Páginas
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	8
1. Aspectos Generales de la Empresa TECNOLOGICAS ARROBA.....	8
1.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	9
1.2 Objetivos de la Empresa.....	11
1.3 Misión y Visión de la Empresa	11
1.3.1 Misión.....	11
1.3.2 Visión.....	11
1.3.3 Estrategias Competitivas.....	12
1.3.4 Principios y Valores.....	12
1.3.5 F.O.D.A.....	13
1.3.6 Relación entre los compradores y proveedores	14
1.4. Organigrama.....	15
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.....	23
2. Análisis teórico de los tipos y métodos de la Administración de Riesgos.....	23

2.1. Definición de Riesgo.....	23
2.2. Tipos de Riesgo.....	24
2.2.1. Riesgos del Entorno.....	24
2.2.2. Riesgos generados en la Empresa.....	26
2.2.3. Riesgo Empresarial.....	26
2.3 Métodos de Administración de Riesgos.....	26
2.3.1. Matriz de Control.....	26
2.3.2. Análisis de Vulnerabilidad.....	27
2.3.3. Método Septri.....	27
2.3.4. Método Risicar.....	27
2.4. Cuestionario de análisis de riesgos.....	33
CAPÍTULO III.....	34
3. Aplicación práctica del Método propuesto en las actividades del macroproceso de Comercialización.....	34
Introducción.....	34
Descripción de la Cadena de Valores.....	35
Diseño del Flujograma y descripción de las Actividades en el Macroproceso de Comercialización.....	37
3.1. Identificar los riesgos.....	40
3.2. Calificación de los riesgos.....	53
3.3. Evaluación de los riesgos.....	55
3.4. Diseños de Medidas de tratamiento.....	57
Ponderación de los Riesgos.....	58
Análisis de las Causas del Riesgo más relevante.....	60
Indicadores.....	68
3.5. Implementación de las medidas.....	70
3.6. Monitoreo y Evaluación.....	70
Conclusiones y Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	76
Anexos.....	60

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 1.....	40
CUADRO 2 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 2.....	41
CUADRO 3 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 3.....	42
CUADRO 4 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 4.....	43
CUADRO 5 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 5.....	44
CUADRO 6 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 6.....	45
CUADRO 7 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 7.....	46
CUADRO 8 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 8.....	47
CUADRO 9 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 9.....	49
CUADRO 10 Identificación de los Riesgos en la Actividad No10.....	50
CUADRO 11 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 11.....	51
CUADRO 12 Identificación de los Riesgos en la Actividad No 12.....	52
CUADRO 13 Matriz de la Calificación de la Frecuencia.....	53
CUADRO 14 Matriz de la Calificación del impacto.....	53
CUADRO 15 Calificación de los Riesgos.....	54
CUADRO 16 Matriz de Evaluación.....	55
CUADRO 17 Matriz de Respuesta ante los Riesgos.....	55
CUADRO 18 Evaluación de los Riesgos.....	56
CUADRO 19 Diseño de Medidas de Tratamiento.....	57
CUADRO 20 Matriz de ponderación de Riesgos.....	58
CUADRO 21 Matriz de ponderación de Actividades.....	58
CUADRO 22 Priorización de Riesgos y Actividades.....	59
CUADRO 23 Análisis de las Causas y del Riesgo más relevante.....	60
CUADRO 24 Matriz de de la Efectividad de los Controles.....	67
CUADRO 25 Resumen de la efectividad de los Controles.....	67
CUADRO 26 Indicadores de Riesgo.....	68
CUADRO 27 Mapa de Riesgos (Resumen de los riesgos).....	69

RESUMEN

La presente monografía contiene tres capítulos, el primero consta de aspectos generales de la Empresa TECNOLOGICAS ARROBA; 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 realice la aplicación práctica de la Administración de Riesgos en el Macroproceso de Comercialización, según el método Risicar. Se describe cada una de las actividades, identifique, califique, evalúe los riesgos y diseñe e implemente medidas de tratamiento con el fin de que contribuya al logro de objetivos.

ABSTRACT

This monographic is composed of three chapters. The first one contains general aspect about the Company TECNOLOGICAS ARROBA 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, I carried out the practical application of the Risk Management in the Macroprocess of Commercialization according to the Risicar method. I 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

La Administración de Riesgos hoy en día se ha convertido en una herramienta efectiva de dirección en la Empresa y la necesidad que se desarrolle en nuestro país una cultura sobre " LA ADMINISTRACION DE RIESGOS DE UNA MANERA INTEGRAL" , como componente necesario del Control Interno, formando así parte importante en el proceso administrativo. Pues en la actualidad se viven constantes cambios que experimentan las empresas en el desarrollo de sus actividades y en el ámbito de su gestión lo cual obliga a implementar un sistema de administración de riesgos, a través de la cual permita: identificar, calificar, evaluar los riesgos con el fin de determinar las medidas necesarias para su administración.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis de los Riesgos que se presentan en el Macroproceso de Comercialización de la Empresa TECNOLOGICAS ARROBA 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 en el prestigio de la organización.

El desarrollo de la administración de riesgos esta enfocado a las actividades del macroproceso de comercialización en el proceso de Ventas, para lo cual se analizará el entorno interno de la empresa, tomando en consideración los diferentes modelos que forman parte para la aplicación de la administración de riesgos como el método de Risicar, siendo uno de los métodos más eficaces para prevenir e identificar oportunamente errores o irregularidades, y así evitar el incumplimiento de los objetivos de la empresa.

La necesidad surge ante la inexistencia de Administración de Riesgos en las actividades del proceso de ventas de la empresa.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA TECNOLOGICAS ARROBA S.A.

Introducción

En el presente capítulo detalla todo lo referente a la Reseña Histórica de la Empresa Tecnológicas Arroba S.A., así como su Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Ventajas Competitivas, Estructura Organizacional y sus Estados Financieros con el análisis de ratios más relevantes.

1.1. Reseña Histórica

La empresa Tecnológicas Arroba S.A., surge como una línea de productos que se comercializa en los retails (Cadenas de Almacenes que comercializa productos al consumidor final) del país, pues gracias a la acogida y el posesionamiento de la Marca en Computadoras se crea la empresa, quien hoy en día tiene cuenta con una presencia en el mercado 3 años como tal.

Es una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de computadoras desktop (computadora de escritorio) y portátiles con sus accesorios y ofreciendo su propio servicio técnico personalizado.

El mercado de Tecnológicas Arroba se concentra a la venta al por mayor y de retails, en la actualidad cuenta con más de cuarenta y ocho empleados.

Iniciándose 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 avenida Américas y Carlos Arízaga Vega.

Todo el personal de Tecnológicas Arroba S. A., se encuentra afiliado al seguro social, cumpliendo la empresa con el pago del décimo tercer, décimo cuarto sueldo, utilidades, vacaciones, beneficios de ley, etc.

La empresa cuentan con oficinas administrativas, con una bodega matriz en la ciudad de Cuenca y 5 subbodegas a nivel regional de producto terminado en Quito, Cuenca, Guayaquil, Ambato y Quevedo, el abastecimiento de partes y piezas son de por diferentes proveedores del país y/o importados de EE.UU. (Miami, California), China, abasteciendo con eficiencia los requerimientos de sus clientes ofreciendo los mejores precios del mercado ecuatoriano y siendo absolutamente competitivos.

Tecnológicas Arroba S.A., cuenta con un personal especializado en las áreas de producción, organización, importación, comercialización, ventas, administración y servicio técnico, lo que ha permitido consolidarse como una empresa con una basta experiencia alcanzada a través del tiempo 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 al retail de todo lo referente computadoras y accesorios.

Instalaciones

Tecnológicas Arroba S.A. cuenta con una planta de producción en la ciudad de Cuenca, con sus departamentos de ensamblaje, instalación de software, y el departamento de servicio técnico, que permiten abastecer las necesidades de su clientes y acorde al volumen de compra de mercadería que llega con cada proceso de adquisición, con un equipamiento de camiones de transporte tercerizado para la distribución y a la gestión de ventas de los productos; cuenta con el con oficinas administrativas a fin de que se pueda a cabo las tarea de la empresa, archivos financieros, control de inventarios, con las herramientas necesarias para un efectivo control de calidad y así desarrollando sus actividades con un desempeño eficiente.

1.2. Objetivos

- Lograr un crecimiento acumulado de un 35% hasta el año 2010.
- Mantener un posesionamiento de marca.
- Contar con un personal altamente capacitado que brinde un servicio de efectivo, eficiente y eficaz.
- Motivar en un 100% a los empleados y mantener su fidelidad y compromiso hacia empresa.
- Realizar capacitaciones semestrales del personal.
- Ampliar la gama de productos.
- Brindar un servicio especializado y personalizado a los clientes.
- Buscar nuevos proveedores internacionales e importar productos que brinden calidad.

1.3. Misión y Visión

1.3.1. Misión

Facilitar con entusiasmo, diligencia y actitud pro activa soluciones efectivas para los clientes a través de productos actualizados y de calidad, y con un servicio integral.

1.3.2. Visión

Ser la empresa líder en la comercialización de productos tecnológicos en la rama de las computadoras, con sólidos recursos tecnológicos, económicos y humanos contando con un personal altamente capacitado en la distribución de productos y servicios de calidad, trabajando con criterio y brindando seguridad a sus socios y empleados.

1.3.3. Estrategias competitivas:

- Nuestra gama de productos es actual, para jóvenes, niños y adultos.
- Nos diferenciaremos de los competidores ofreciendo a nuestros clientes un precio competitivo y accesible.
- Nuestro servicio técnico es personalizado.
- Ofrecemos una garantía de 2 años en nuestras computadoras desktop.
- Realizar convenios con las Instituciones de la localidad para la adquisición de computadoras.
- Contamos con promociones y descuentos en la adquisición de nuestros productos.

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 mostrará buena actitud y suficiencia en todos los trabajos a realizarse 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**
Se cuenta con una selecta y distinguida Clientela que al paso de los años se ha convertido en la principal razón de ser de la empresa.

1.3.5. Diagnóstico F. O .D .A

Gráfico No. 1

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Cuenta con una estructura organizacional existente en un 80% 2. Dispone de un conocimiento del mercado tecnológico en un 95% 3. Tiene productos de calidad, innovadores, actualizados en un 100% 4. Reacciona a los cambios en el mercado en un 90% 5. Trabaja en base a resultados en un 100% 6. Mantiene una política de trata personalizado a los clientes en un 80% 7. Comunicación Directa con el nivel Gerencial en un 90%	1. No cuenta con un área específica para capacitación y motivación para el personal. 2. Falta de seguimiento a cada uno de los procesos dentro de la empresa en un 65% 3. Cambio en la mentalidad de la estructura para concientizar sobre la importancia en la recuperación de cartera lo que le impide tener una buena liquidez. 4. Alto rotación del personal en especial de bodegas de un 20% de la nómina total. 5. Existe una inestabilidad laboral por el manejo de tercerizadoras en un 50% del personal. 6. Carencia de comunicación interna administrativa y con los diferentes departamentos en un 30%.	1. Poder de negociación efectiva con proveedores en un 70%. 2. Enfoque de nuestro mercado a nivel nacional de un 55%. 3. Desarrollo de propios productos y marca en un 30% 4. Importación directa de partes y piezas en un 65% 5. Credibilidad de nuestros clientes hacia la empresa en un 60%	1. Políticas no adecuadas para el crédito 2. Excesiva presión por el cumplimiento a los altos objetivos de ventas en un 90%. 3. Falta de ética y moral de cierto personal contratado. 4. Productos con evasión de impuestos en el mercado negro.

Fuente: La Autora

1.3.6. RELACIONES DE PODER ENTRE PROVEEDORES Y COMPRADORES, POSIBLE COMPETIDORES, COMPETIDORES EXISTENTES, Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.

PROVEEDORES: Tecnológicas Arroba S.A., mantiene muy buenas relaciones con los diferentes proveedores y en cuanto a la fijación de precios es el mercado quien fija el precio.

Sin embargo los proveedores son muy competitivos entre ellos, debido a la variedad que existe a nivel mundial, y gracias a eso nos permiten siempre estar actualizados en los productos que ofrecemos a nuestros clientes.

COMPRADORES: El precio es una razón muy importante de compra, pero la calidad sigue siendo fundamental. En cuanto al análisis de fijación de precios la empresa establece dos modalidades de pago a crédito y al contado.

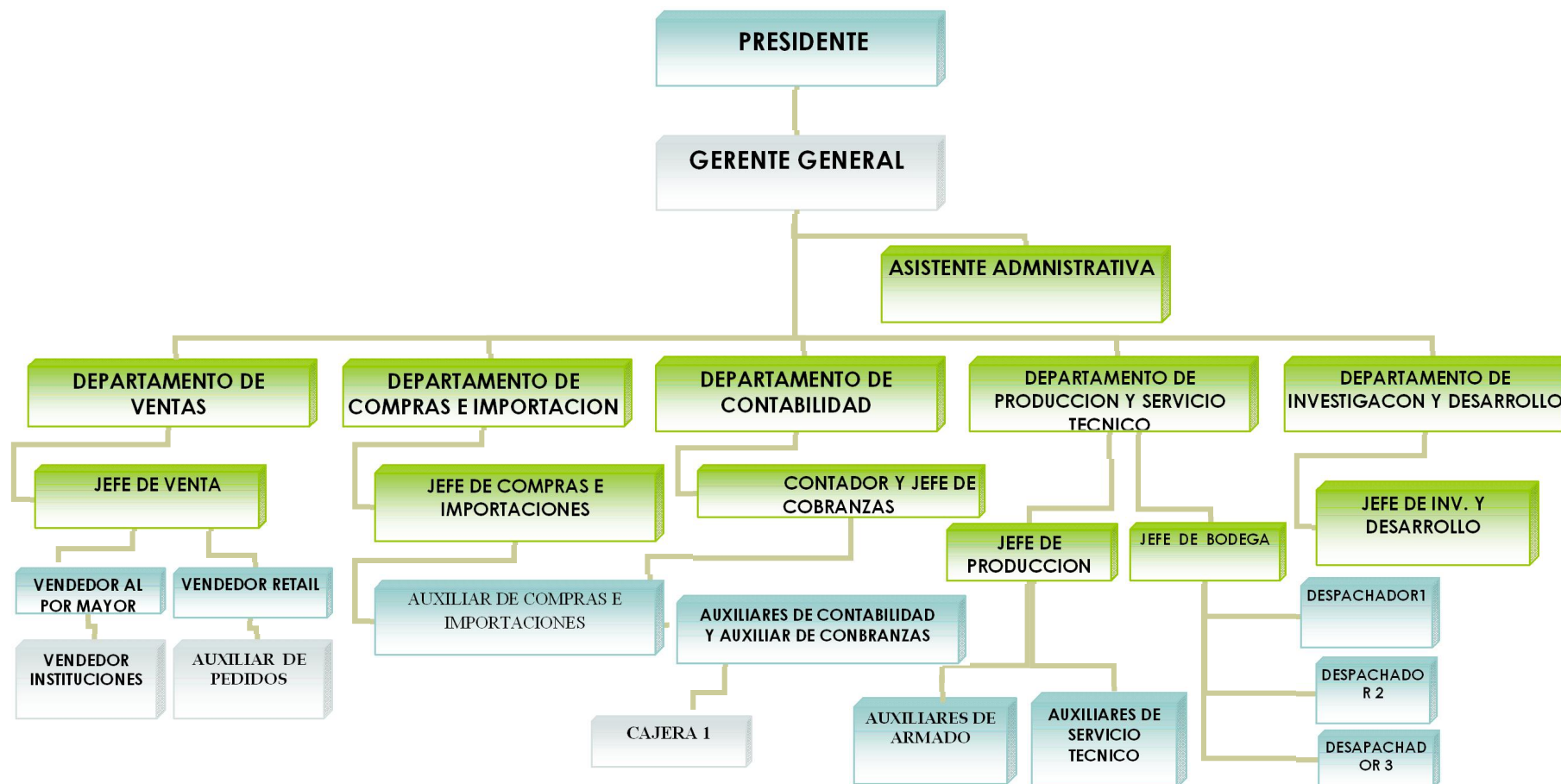
COMPETIDORES EXISTENTES: La empresa tiene un conocimiento e información transparente de sus competidores, pues sus productos son similares al igual que sus estrategias.

POSIBLES COMPETIDORES: Constantemente el mercado renueva sus productos y al igual que nuevos generadores de empresas, y estos son los pequeños negocios familiares.

SUSTITUTOS: Debido a la gran variedad tecnológica que se renueva día a día, existen los negocios de alquiler de equipos de computación e Internet.

1.4. Organigrama

Gráfico No 2



Fuente: La Autora.

La empresa tiene como máxima autoridad en al Presidente, pues cuenta con el Gerente General quien es el responsable de todas operaciones de la actividad económica de la misma.

Cuenta con 5 Jefes Departamentales:

Jefe de Ventas: Responsable de la Planificación, y gestión ventas, este departamento cuenta con 5 vendedores especialistas según el tipo de cliente que mantiene la empresa, es decir un Vendedor por Mayor, Vendedor de Retail (Cadenas de Almacenes de venta a consumidor final), Vendedor Institucional y un auxiliar que da soporte al departamento.

Jefe de Compras e Importaciones: Responsable de las compras de acuerdo al requerimiento de Ventas. Cuenta un auxiliar.

Jefe de Contabilidad: Encargado de la gestión contable, financiera y su situación económicas, cuenta con sus respectivos auxiliares contables y de cobranzas.

Jefe de Producción y Servicio Técnico: La empresa cuenta con un equipo selecto para el armado y servicio técnico de sus equipos. Además en este departamento se encarga de la logística de distribución del producto.

Jefe de Investigación y Desarrollo: Se cuenta con una persona exclusiva a desarrollar mapeos de mercado de nuevos productos.

Además se pudo observar que la empresa no cuenta con un departamento específico de auditoria interna, pues la responsabilidad de este cargo esta bajo el mando del Contador, lo cual no permite una correcta aplicación del control interno de la empresa, manteniendo un riesgo alto en el cometimiento de errores que pueden ir en contra de los objetivos de la empresa de ahí la importación de su implantación.

1.5. Estados Financieros

1.5.1. Estado Situación

**BALANCE GENERAL
TECNOLOGICAS ARROBA S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE				14.242.428,43	16.973.335,88
ACTIVO DISPONIBLE			204.591,11		
CAJA		40.580,75			
BANCOS		164.010,36			
CAJA GENERAL	40.580,75				
BANCO DEL AUSTRO	60.000,00				
BANCO DEL PICHINCHA CTA. AHORROS	52.862,58				
BANCO DEL PACIFICO	51.147,78				
ACTIVO EXIGIBLE			11.318.000,26	11.318.000,26	
DOCUMENTOS POR COBRAR					
CLIENTES	11.599.010,80	11.318.000,26			
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	281.010,54				
ACTIVO REALIZABLE			1.865.493,70	1.865.493,70	
INVENTARIO MERCADERIA					
MERCADERIA PARA LA VENTA	1.865.493,70	1.865.493,70			
MERCADERIA EN TRANSITO	-				
PAGOS ANTICIPADOS			639.795,23	639.795,23	
IMPUESTOS AL FISCO					
IVA PAGADO	581.305,06	639.795,23			
IMPUESTO A LA RENTA AÑO CORRIENTE	58.490,17				
GASTOS ANTICIPADOS					
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	-				
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-				
OTROS ACTIVOS CORRIENTES			214.548,13	214.548,13	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES					
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	214.548,13				
ACTIVO FIJO			2.730.907,45	2.730.907,45	
TANGIBLE					
NO DEPRECIABLE		2.192.182,63			
TERRENOS	546.594,80	2.192.182,63			
EDIFICIOS	1.645.587,83				
OBRAS EN PROCESO	-				
MUEBLES Y ENSERES		244.984,50			
MUEBLES DE OFICINA	335.525,30	244.984,50			
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES	90.540,80				
EQUIPO ELECTRONICO		127.407,86			
EQUIPO ELECTRONICO	174.494,95	127.407,86			
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO	47.087,09				
VEHICULOS		154.048,52			
VEHICULOS	210.981,30	154.048,52			
DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	56.932,78				
DEPRECI. ACUMULADA ACCELERADA VEHICULOS	-				
INSTALACIONES		12.283,94			
INSTALACIONES	16.823,80	12.283,94			
AMORTIZACION ACUMULADA INSTALACIONES	4.539,86				
OTROS ACTIVOS					
ACTIVO DIFERIDO					
DIFERIDOS	-				
ACTIVO LARGO PLAZO					
ACTIVOS LARGO PLAZO					
CONTINGENTES	-				
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE			5.787.941,83	5.787.941,83	15.602.477,21
A CORTO PLAZO		4.199.386,78	5.787.941,83		
CUENTAS POR PAGAR					
PROVEEDORES LOCALES	2.498.998,35	4.199.386,78			
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	746.007,38				
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	954.381,05				
OBLIGACIONES FINANCIERAS		942.966,64			
PRESTAMOS BANCARIOS	942.966,64	942.966,64			
OBLIGACIONES CON EL FISCO		538.800,86			
RETENCIONES EN LA FUENTE 1%	82.005,00	538.800,86			
RETENCIONES EN LA FUENTE 8%	90.522,00				
RETENCIONES DEL IVA 30%	82.979,37				
RETENCIONES DEL IVA 70%	72.520,48				
RETENCIONES DEL IVA 100%	82.000,00				
25% I.R. DEL EJERCICIO	68.594,10				
15% TRABAJADORES	60.179,91				
CUENTAS AL IESS POR PAGAR					
APORTES AL IESS DEL PERSONAL	-				
FONDO DE RESERVA	-				
APORTE PATRONAL AL IESS	-				
BENEFICIOS SOCIALES		106.787,55			
DECIMO TERCER SUELDO	50.842,00	106.787,55			
DECIMO CUARTO SUELDO	15.825,00				
VACACIONES	40.120,55				
PASIVO A LARGO PLAZO			9.814.535,38	9.814.535,38	
DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	1.746.009,81				
PRESTAMOS BANCARIOS LOCALES	194.091,73				
PRESTAMOS BANCARIOS EXTERIOR	304.306,18				
COMPAÑIAS RELACIONADAS	7.570.127,66				
PATRIMONIO					
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO			1.050.000,00	1.050.000,00	1.370.858,67
SOCIOS		1.050.000,00			
RESERVAS		26.733,31	26.733,31		
RESERVA LEGAL		26.733,31			
APORTE A FUTURAS CAPITALIZACIONES		21.700,00	21.700,00		
SOCIOS		21.700,00			
RESULTADOS			272.425,36	272.425,36	
PERDIDA EJERCICIO ANTERIORES	-				
UTILIDAD EJERCICIO	272.425,36				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					16.973.335,88

1.5.2. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS TECNOLOGICAS ARROBA S.A.

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

INGRESOS				13.760.617,67	13.760.617,67
VENTAS				13.760.617,67	
COSTO DE VENTAS					12.349.173,43
COSTOS				12.349.173,43	
INVENTARIO INICIAL			1.027.420,20		
COMPRAS			13.187.246,93		
INVENTARIO FINAL			1.865.493,70		
(-) UTILIDAD / (+) PERDIDA OPERATIVA					1.411.444,24
GASTOS					4.709.090,33
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		-		4.709.090,33	
SUELDOS Y BENEFICIOS DE EMPLEADO			1.600.282,10		
EMPLEADOS DIRECTOS	1.600.282,10				
EMPLEADOS TERCERIZADOS					
APORTES AL IEES					
GASTOS POR SERVICIOS			1.341.682,40		
ENERGIA ELECTRICA	37.050,00				
AGUA	50.481,00				
TELEFONOS	42.743,00				
INTERNET	40.700,67				
SUMINISTROS Y MATERIALES	70.273,73				
COMBUSTIBLE	84.549,99				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	211.533,39				
FLETES					
SEGUROS	80.194,64				
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	39.815,88				
HONORARIOS	12.076,58				
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	198.016,00				
ARRIENDOS PERSONAS NATURALES	301.494,20				
ARRIENDOS SOCIEDADES					
COMISION A SOCIEDADES					
ATENCIONES SOCIALES	1.684,87				
GASTOS VIAJE	34.585,62				
ARRENDAMIENTO MERCANTIL	136.482,83				
GASTOS GENERALES			385.529,88		
GASTOS FINANCIEROS			1.146.921,22		
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	437.563,46				
INTERESES A TERCEROS LOCALES	511.725,81				
INTERESES A TERCEROS EXTRANJEROS	197.631,95				
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	121.392,18				
DEPRECIACION ACELERADA VEHICULO	-				
DEPRECIACIONES DEL ACTIVO	113.282,55				
(-) UTILIDAD / (+) PERDIDA DEL EJERCICIO				-	3.297.646,09
OTROS INGRESOS				3.698.845,46	3.698.845,46
(-) UTILIDAD / (+) PERDIDA DEL EJERCICIO					401.199,37
15% UTILIDAD TRABAJADORES					60.179,91
25% IMP. A LA RENTA					68.594,10
UTILIDAD NETA					272.425,36
Ing. Com. GERENTE			C.P.A. CONTADOR		

1.5.2 Análisis Financiero

HOJAS DE BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE (000 OMITIDOS)

	2007
Caja/Bancos	204.591,11
Cuentas por cobrar	11.318.000,26
Inventario	1.865.493,70
Pagos Anticipados	639.795,23
Otros Activos Corrientes	214.548,13
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	14.242.428,43
Activo fijo	2.730.907,45
Cargos diferidos	-
TOTAL ACTIVO	16.973.335,88
Obligaciones Financieras	942.966,64
Cuentas por pagar	4.199.386,78
Obligaciones con el Fisco	538.800,86
IESS por pagar	-
Beneficios Sociales	106.787,55
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	5.787.941,83
Pasivo a L/P	9.814.535,38
TOTAL PASIVO	15.602.477,21
Capital Suscrito	1.050.000,00
Aporte a Futuras Capitalizaciones	21.700,00
Reservas	26.733,31
Resultados	272.425,36
TOTAL CAPITAL	1.370.858,67
TOTAL PASIVO+CAPITAL	16.973.335,88

ESTADOS DE INGRESOS

(000 OMITIDOS)

2007

Ventas netas	13.760.617,67
Costo ventas	12.349.173,43
Utilidad Bruta	1.411.444,24
Gastos operativos, de ventas y administrativos	3.562.169,11
Gastos por intereses	1.146.921,22
Utilidades antes de impuestos	- 3.297.646,09
Otros Ingresos	3.698.845,46
15% Utilidad Trabajadores	60.179,91
25% Imp. A la Renta	68.594,10
Utilidades después de impuestos	272.425,36
 Compras	 13.187.246,93

1. RAZONES DE RENTABILIDAD

1.1. Utilidad neta después de impuestos / Ventas netas = Margen neto de utilidad

2007

0,019797466

1.2. Utilidad neta después de impuestos / Capital accionistas = Rendimiento sobre capital ROE

2007

0,198726076

1.3. RSC = (Ingreso neto/Ventas) * (Ventas/Activo) * (Activo/Capital) = Análisis DuPont

	margen	eficiencia
	(Ingreso neto/Ventas)	(Ventas/Activo)
2007	0,019797466	0,810719694

1.4. Utilidad bruta / Ventas netas = Margen bruto de utilidad

2007

0,102571285

1.5. Utilidad neta después de impuestos / Activos totales = Rendimiento sobre inversión ROI

2007

0,016050196

2. RAZONES DE ACTIVIDAD

2.1. Rotación cuentas por cobrar = Cuentas por cobrar / Ventas promedio por día

	Ventas promedio por día	Rotación cuentas por cobrar
2007	37700,32238	300,2096413

2.2. Rotación del inventario = Costo de ventas / Inventario

2007

6,619788333

en días

55,13771463

2.3. Rotación total de activos = Ventas netas / Activo total

2007

0,810719694

2.4. Rotación de activos fijos = Ventas netas / Activo fijo neto

2007

5,038844385

2.5. Ciclo operativo = Rotación inventarios en días + Rotación cuentas por cobrar

2007

355,3473559

2.6. Ciclo efectivo = Ciclo operativo - Rotación cuentas por pagar

2007

239,1156525

3. RAZONES DE APALANCAMIENTO

3.1. Razón de deuda = Pasivo total / Activo total

2007

0,919234576

3.2. Razón de cobertura de intereses = Ganancias antes de intereses e impuestos / Gasto en intereses

	Ganancias antes de intereses e impuestos	Razón cobertura de intereses
2007	- 2.150.724,87	-1,875215867

3.3. Rotación cuentas por pagar = Cuentas por pagar / Compras promedio por día

	Compras promedio por día	Rotación cuentas por pagar
2007	36129,44364	116,2317035

3.4. Razón pasivo a capital contable = Pasivo total / Capital contable

2007

11,38153589

4. RAZONES DE LIQUIDEZ

4.1. Razón corriente = Activo circulante / Pasivo circulante

2007

2,460706906

4.2. Prueba de ácido = (Activo circulante - Cuentas por cobrar) / Pasivo circulante

	Activo Circulante - Cuentas por cobrar	Prueba de ácido
2007	2.924.428,17	0,505262191

4.3. Prueba de ácido = (Activo circulante - Inventarios) / Pasivo Circulante

	Activo Circulante - Inventarios	Prueba de ácido
2007	12.376.934,73	2,138399986

5. CAPITAL DE TRABAJO

5.1. Razón corriente = Activo circulante / Pasivo circulante

2007

8.454.486,60

CAPITULO II

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

Introducción

En el capítulo dos se hace referencia a la parte teórica, que toca los temas relacionados con la definición y Tipos de Riesgo, así como 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 TECNOLOGICAS ARROBA S.A.

2.1. Definición de Riesgo

Para realizar un análisis teórico 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. Además a continuación detallo algunas definiciones más importantes:

- “El Diccionario de Derecho Usual define el Riesgo así: Contingencia, probabilidad, proximidad de un daño. Peligro.”
- 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”.
- Desde la perspectiva del autor Prieto Pérez: "La palabra riesgo lleva en si idea de Posibilidad de pérdida. Se puede hablar de posibilidades de pérdida y de ganancia. Podríamos referirnos con pleno sentido al riesgo de pérdida, pero nunca lo tendría la frase "Riesgo de ganancia". La palabra riesgo utilizada en su sentido correcto significa posibilidad de sufrir pérdida. La naturaleza de la pérdida física

o monetaria es indiferente, pero tiene que darse su Posibilidad, sin ninguna seguridad de que va a Producirse, puesto que allí donde la pérdida es segura no hay riesgo de pérdida, sino certeza.

"En resumen, el riesgo implica posibilidades de pérdidas no compensadas con posibilidades de ganancias".

Según las definiciones expuestas anteriormente se puede definir 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

A fin de determinar los tipos de riesgos que existen en la empresa tomaré en cuenta dos aspectos relevantes, 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 que de una u otra manera afecta al desarrollo normal de las actividades de las empresas, ya que generan cambios que se suscitan en el entorno, como: condiciones políticas, económicas, sociales, culturales, factores que

afectan al país donde se encuentra la empresa, así como, 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 recurso 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.

La integralidad en el manejo del riesgo en la empresa, la protege en todos los campos de su actuar, permite un mejor uso de los recursos invertidos en control, propicia la unificación de criterios en su manejo y en la utilización de metodologías para su identificación, evaluación y tratamiento.

2.3 Métodos de Administración de Riesgos

2.3.1 Matriz de Control

La matriz de control surge como un método de análisis de riesgos y diseño de controles en ambientes computarizados.

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. Su ventaja principal 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

El análisis de vulnerabilidad es un método útil 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:

- La aplicación de este método es sencilla para todo tipo de empresas.
- Permite administrar los riesgos de forma integral en toda la organización, 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.

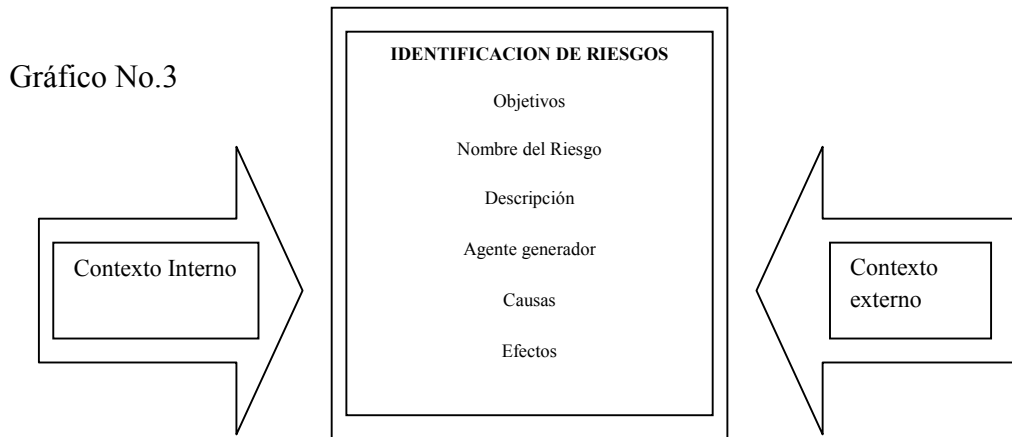
Para aprovechar al máximo las ventajas de este método es necesario capacitar a los líderes y a los responsables de los procesos de la organización en el tema de riesgos, en el método y en el manejo de las herramientas diseñadas para su aplicación.

Las etapas que intervienen en el método de Risicar:

Etapas de Identificación

En 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

Una vez identificados los riesgos dentro de la organización se procede a 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 está 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.

La evaluación permite posteriormente definir las medidas de tratamiento de los riesgos.

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

Existen herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos como son los cuestionarios de análisis de riesgos.

El Cuestionario de análisis de riesgos, consiste en una serie de preguntas que tienen como objetivo determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones, que en caso de presentarse en la empresa, pueden generar pérdidas, lo cual da indicios de la posibilidad de ocurrencia de determinados riesgos. Al contestar las preguntas, se establecen los riesgos más representativos de cada organización.

Ejemplo: Gráfico No. 4

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	SI	NO
¿Está situado en zona expuesta a sismos graves?		X
¿Está situado en zonas a lluvias torrenciales y fuertes vientos?	X	
¿Está situado cerca de un río?		X
¿Está situado sobre terreno inestable o expuesto a avalanchas?		X
¿Está expuesto a graves variaciones súbitas de temperatura?		X
¿Está situado en zona de conflictividad militar, política o social?		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	
¿Es especialmente sensible al súbito corte de energía eléctrica?	X	
¿Posee productos terminados en instalaciones de terceros?	X	
¿Produce o utiliza materiales perecederos?		X
¿Está su operación especialmente expuesta a errores de diseño?	X	
¿Hay usualmente una caja gran cantidad de dinero en efectivo?	X	
¿Posee maquinaria o instalaciones claramente obsoletas?		X
¿Tiene ecinos con alto índice de riesgo que pudieran afectarle?	X	
¿Vende a comprador único parte apreciable de su producción?	X	
¿Es su operación estacional?		
¿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	
¿Puede su operación contaminar el medio ambiente?		X
¿Se desarrolla su operación en un ambiente insalubre o tóxico?		X
¿Ha sufrido alguna huelga legal o ilegal de mediana duración?	X	
¿Es satisfactorio el índice de accidentes laboral de su operación?	X	
¿Viajan juntas varias personas - clave con cierta frecuencia?	X	

Fuente: Texto Administración de Riesgos, La Autora.

CAPITULO III

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

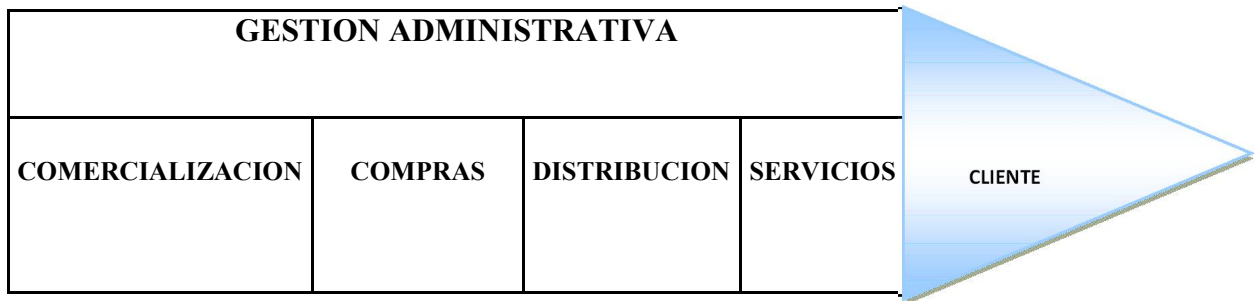
Introducción

En el capítulo tres se realiza la aplicación práctica de la Administración de Riesgos de la Empresa Tecnológicas Arroba S.A. en el Macroproceso de Comercialización, se describe 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 que se analizará. Una vez establecidas las actividades del macroproceso procederé a identificar, calificar, evaluar, y diseñar medidas de tratamiento con el fin de determinar los riesgos más relevantes que afectan al normal cumplimiento de objetivos de la empresa, y por último elaboraré mapas de riesgos que proporcionarán información gráfica y datos ordenados y 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 Tecnológicas S.A. está formada por cinco Macroprocesos, de los cuales cuatro son misionales (Comercialización, Compras, Distribución, 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.

Gráfico No. 5



- Macroproceso de Comercialización.

Objetivo. Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

- Macroproceso de Compras.

Este proceso no ayuda en la adquisición de mercadería actualizada, de buena calidad, con garantía y al mejor precio del mercado, a fin de ayudar al armado de máquinas de excelentes características, con innovación y que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

- Macroproceso de Distribución.

A través de este proceso logramos la distribución de la mercadería a cada uno de los puntos estratégicos de país, a fin brindar un valor agregado a los clientes, para lo cual se cuentan con 5 subbodegas a nivel nacional.

- Macroproceso de Gestión Administrativa.

Objetivo. Es Administrar la unidad económica de forma eficiente, eficaz y confiable a fin de que ayuden a la obtención de los objetivos de empresa, estando de acuerdo con su misión y visión.

- Macroproceso de Servicios.- Brindar un servicio especializado y personalizado al cliente con el fin de ser ágil y eficiente en lo que se refiere garantía de nuestros productos.

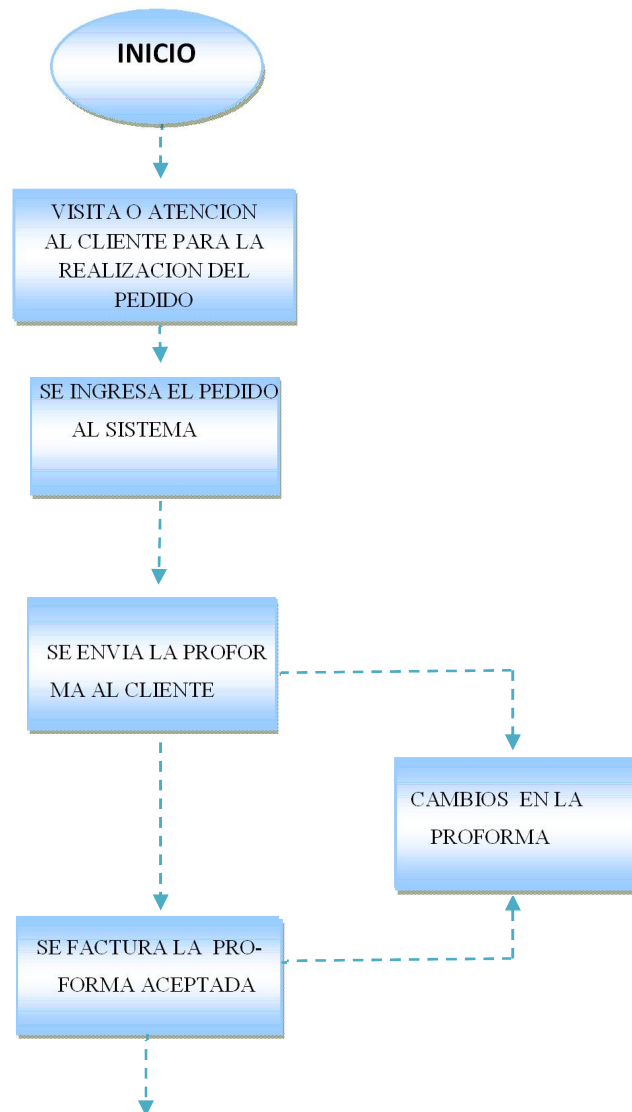
Diseño del Flujograma y descripción de las Actividades en el Macroproceso de Comercialización.

Macroproceso de Comercialización.

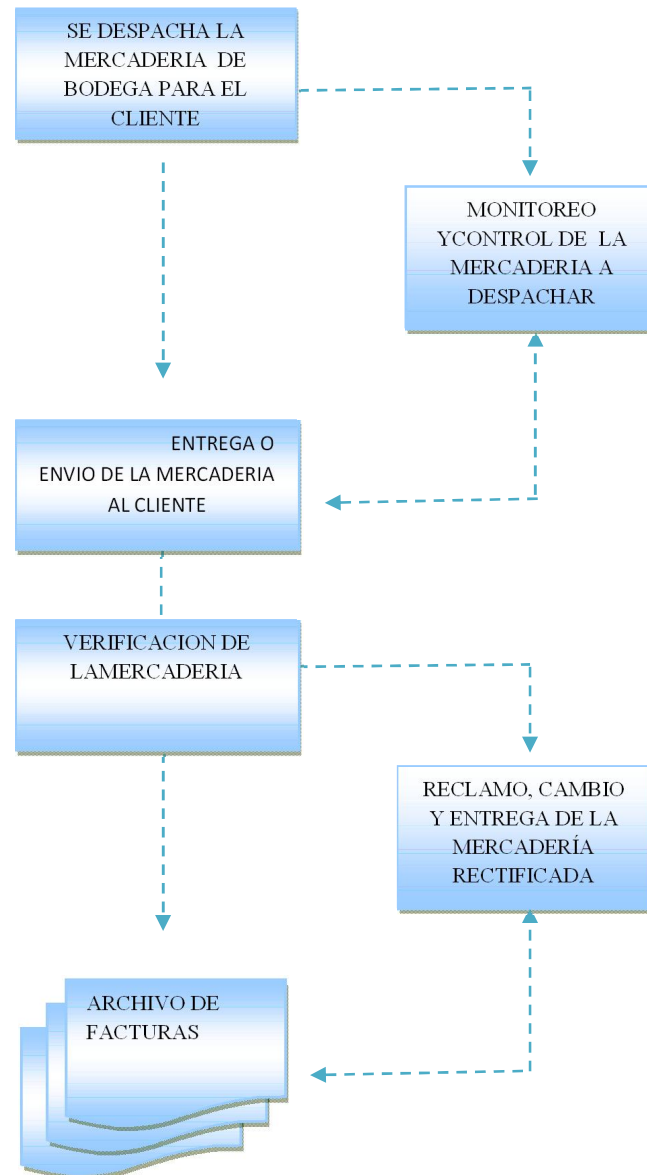
La Tecnológicas Arroba S.A., se dedica a la venta de computadoras (desktop, portátiles), impresoras, ipod, MP3, MP4 y demás accesorios, sus ventas se están direccionados a los canales de retails y al por mayor, cubriendo el mercado a nivel nacional.

GRAFICA DE FLUJO DE PROCESOS

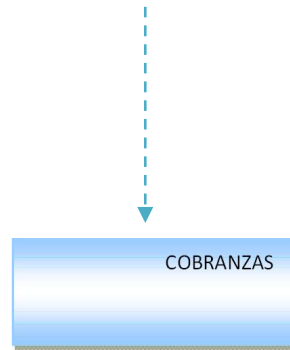
Gráfico No. 6



- El Ejecutivo de Ventas realiza visitas o atención al cliente para la realización del pedido de mercadería, vía telefónica, mail o fax.
- En base al pedido del cliente se ingresa al sistema de stock y este procesa la pro forma a fin de que sea aprobada por el cliente, en base a las existencias al momento, indicando la fecha posible de la entrega.
- El cliente da su aceptación de la pro forma una vez que se encuentre conforme con el pedido solicitado.
- Se puede realizar ajustes a la pro forma a no estar de acuerdo en cantidades o fechas de entrega de la mercadería.
- Se ingresa al sistema para el posterior despacha la pro forma aprobada por el cliente, y se procede a la facturación.



- Se despacha desde bodega la mercadería al personal de pedidos para que este a su vez coordine la entrega al cliente de dicha mercadería.
- Se realiza un control de la mercadería que se alista para ser despachada al cliente.
- Se emite la nota de remisión para la posterior entrega de la mercadería al cliente.
- Se verifica la mercadería con el cliente cuando se le entrega en la bodega de la casa matriz, 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



Fuente: La Autora

- 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.

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), 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	EFEECTO
1.- VISITA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACION DE DEL PEDIDO	DEMORA	Posibilidad de retraso al momento de tomar el pedido del cliente	Responsable del Area Ventas (Ejecutivo de Ventas)	Falta de capacitación	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de clientes.
				Exceso de demanda	
				Fallas en los sistemas de información	
				Falta de información	
	ERROR / DESACIERTO	Posibilidad de equivocarse en la toma de decisiones, en la recepción del pedido.	Nivel Directivo	Desconocimiento del mercado tecnológico	Deterioro de imagen.
				Falta de información	
				No dispuesto a tomar retos nuevos y absorber el riesgo	
				Perfil no adecuado del cargo	
			Responsable del Area de Ventas (Ejecutivo de Ventas)	Falta de capacitación	Pérdida Económica. Pérdida de clientes.
				Desconoce el sistema de pedidos	
				Exceso de demanda	
				Falla en la comunicación	
	COMPETENCIA AGRESIVA	Posibilidad de que los competidores apliquen mejores estrategias de mercado	Competidores	Mejores precios	Pérdida Económica. Pérdida del mercado
				Nuevos productos	
				Mejores recursos financieros	
				Mayor estructura física	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.-

Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), 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. INGRESO DEL PEDIDO AL SISTEMA	DEMORA	Posibilidad de retraso al momento ingresar al sistema el pedido	Responsable del Area Ventas (Personal de ordenes de pedido)	Desconocimiento del sistema de ingreso de pedidos	Deterioro de Imagen. Pérdida de tiempo.
				Exceso de demanda	
				Fallas en los sistemas de información	
				Falta de información	
	ERROR	Posibilidad de equivocarse en la digitación de la orden al sistema	Responsable del Area de Ventas (Personal de ordenes de pedido)	Falta de capacitación	Deterioro de imagen. Pérdida de tiempo.
				Falta de información	
				Falta de experiencia	
				Exceso de demanda	
				Descuido	
				Desconoce el sistema de pedidos	
				Falla en la comunicación	
	OMISION	Posibilidad de omitir los artículos promocionales que van acompañados de los productos solicitados.	Responsable del Area de Ventas (Personal de ordenes de pedido)	Falta de capacitación	Deterioro de imagen. Pérdida de Tiempo
				Falta de información	
				Falta de experiencia	
				Descuido	
				Negligencia	
				Falta de interes	
				Exceso de demanda	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), 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. ENVIO DE LA PROFORMA AL CLIENTE	DEMORA	Posibilidad de retraso al momento de enviar la proforma al cliente	Responsable del Area Ventas (Personal de ordenes de pedido)	Falla en la comunicación	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de clientes. P
				Exceso de demanda	
				Descuido	
				Falta de información	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), 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	EFEECTO
4. REALIZACION DE CAMBIOS EN LA PROFORMA	DEMORA	Posibilidad de retraso al momento de realizar los cambios en la proforma al cliente	Responsable del Area Ventas (Personal de ordenes de pedido)	Falla en la comunicación	Deterioro de Imagen. Pérdida de tiempo
				Inexperiencia	
				Descuido	
				Desconocimiento del sistema de pedidos	
	ERROR	Posibilidad de equivocarse al realizar los cambios en la proforma.	Responsable del Area de Ventas (Personal de ordenes de pedido)	Descuido	Deterioro de imagen Pérdida de tiempo.
				Inexperiencia	
				Incompetencia	
				Desconocimiento del sistema de pedidos	
				Falla en la comunicación	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.-

Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), 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.- REALIZACION DE LA FACTURA	ERROR	Posibilidad de equivocarse en facturar la cantidad real de productos o el precio de los mismos.	Personal de Facturación	Falta de capacitación	Deterioro de imagen. Pérdida económica. Pérdida del confianza.
				Falta de experiencia	
				Descuido	
				Falta de conocimiento del sistema de facturación	
			Personal de Bodega	Falta de experiencia	
				Desconoce el sistema de facturación	
	OMISION	Posibilidad de omitir los productos gratis en el desglose de la factura.	Personal de Facturación	Negligencia	Deterioro de imagen. Pérdida del cliente
				Exceso de trabajo	
				Falta de capacitación	
			Personal de Bodega	Descuido	
				Negligencia	
				Inexperiencia	
	DEMORA	Posibilidad de retrasar la facturación por la falta de un producto ya proforma, sin embargo que se vendió a otro cliente.	Personal de Facturación	Incompetencia	Deterioro de imagen. Pérdida del cliente. Pérdida económica
				Exceso de trabajo	
				Falta de capacitación	
			Personal de Bodega	Descuido	
				Negligencia	
				Inexperiencia	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

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

CUADRO No. 6

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	
6.- DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	ERROR	Posibilidad de equivocarse en el despacho los pedidos.	Personal de Pedidos	Negligencia	Pérdida Económica.	
				Inexperiencia		
				Falta de Capacitación		
			Personal de Bodega	Descuido	Deterioro de Imagen.	
				Inexperiencia		
				Falta de Capacitación		
			Jefe de Bodega	Falta de la debida codificación de productos	Pérdida de mercado.	
				Falta de Capacitación		
				Descuido		
	DEMORA	Posibilidad de no despachar a tiempo la mercaderia.	Personal de Bodega	Falta de Experiencia	Pérdida Económica.	
				Falta de Capacitación		
				Inexperiencia		
			Personal de Pedidos	Falta de Tiempo		Deterioro de Imagen.
				Falta de personal		
				Exceso de pedidos		
			Personal de Compras / Producción	Inexperiencia		Pérdida de Mercado.
				Negligencia		
				Falta de Previsión		
			Jefe de Bodega	Falta de Planeación	Pérdida de cliente.	
				Falta de Comunicación		
Inexperiencia						
Falta de experiencia						
			Falta de personal			
			Descuido			
			Falta de Tiempo			

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECCIÓN
6- DESPACHO DE LA MERCADERÍA DE BODEGA	ACCIDENTE	Posibilidad de que ocurran accidentes que puedan causar daño de la mercadería o a las personas	Personal de Bodega	Falta de Entrenamiento	Pérdida Económica Lesiones Humanas
				Inexperiencia	
				Falta de Prevención	
			Personal de Pedidos	Falta de cuidado	
				Inexperiencia	
				Desuido	
			Jefe de Bodega	Falta de Prevención	
				Inexperiencia	
				Exceso de pedidos	
	ROBO	Posibilidad del robo de la mercadería al momento de sacar de la bodega	Personal de Bodega/Pedidos	Falta de personal de seguridad	Pérdida Económica
				Mala labor en la selección de Personal	
				Falta de Controles de Supervisión	
			Personal de Transporte	Falta de cuidado	
				Falta de Controles de Supervisión	
				Deficiencia en la selección de Personal	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.-

Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), 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	EFFECTO
7. MONITOREO Y CONTROL DE LA MERCADERIA A DESPACHAR	OMISION	Posibilidad de omitir la revisión de la mercadería que se despacha para los pedidos.	Personal de Bodega	Falta de capacitación	Deterioro de imagen.
				Falta de experiencia	
				Descuido	
				Negligencia	
			Jefe de Bodega	Falta de experiencia	Pérdida económica.
				Negligencia	
				Exceso de trabajo	
				Descuido	Pérdida del

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

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

CUADRO No. 8

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
8.- ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	MALA CALIDAD	Posibilidad de que se entreguen los productos con fallas de funcionamiento.	Personal de Bodega de Despachos	Falta de Capacitación en el manejo de mercadería de delicado manejo.	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de mercado.
				Descuido en el momento de embalar	
				Falta de Control	
			Personal de Producción	Falta de verificación del producto al momento del armado	
				Descuido en el momento de ensamblar	
				Falta de Capacitación	
			Personal de Transporte	Falla en el control del envío de la mercadería	
				Descuido	
				Mala Manipulación	
				Falta de clasificación de mercadería de manejo delicado.	
			Bodega de Despachos	Falta de Limpieza	
				Lugar no correcto para el almacenaje	
				Deficiencias del espacio físico	
				Falta de Mantenimiento	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

Identificación de los Riesgos en la actividad 9, según el método Risicar.

CUADRO No. 9

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
9.- VERIFICACIÓN DE LA MERCADERÍA	OMISION	Posibilidad de que omitan la revisión de la mercadería despachada.	Delegado de la Empresa	Falta de tiempo	Pérdida Económica.
				Descuido	
				Inexperiencia	
				Negligencia	
				Falta de Capacitación	
			Cliente	Incauto	
				Descuido	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

Identificación de los Riesgos en la actividad 10, según el método Risicar.

CUADRO No. 10

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
10.- RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	FRAUDE	Posibilidad de que el cliente cometa un fraude a la empresa con fines propios.	Cliente	Engaño	Económica. Pérdida de Mercadería.
				Viveza	
				Falta de honestidad	
	DEMORA	Posibilidad de retraso en el cambio de mercadería y envío, ocasionado por el reclamo.	Personal de Recepción de Reclamos	Exceso de trabajo	Pérdida de Credibilidad.
			Personal de Bodega	Falta de capacitación	
				Ocio	
				Descuido	
				Incompetencia	
			Transportes	Fallos Mecánicos	
	ROBO	Posibilidad de que se apoderen de la mercadería con fines propios.	Personal de Bodega	Vías en mal estado	Pérdida Económica.
				No existe una correcta implementación de medidas de control de seguridad	
				Ineficiencia en la selección del personal	
			Delincuencia Común	Falta de supervisión y controles	
				No se respecta las normas de transporte fuera de la ciudad	
				Falta de Control	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

Identificación de los Riesgos en la actividad 11, según el método Risicar.

CUADRO No. 11

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
11.- ARCHIVO DE FACTURAS	OMISION	Posibilidad de omitir alguna factura y que no sea enviada al archivo de la empresa.	Cajera	Falta de organización	Afectación en las operaciones contables.
				Falta de experiencia	
				Negligencia	
				Descuido	
				Falta de control	
	ERROR	Posibilidad de que no se archiven las facturas en orden cronologico y no se cuente con el archivo correcto para revisión de contabilidad y fines tributarios.	Asistentes Contables	Falta de responsabilidad	Sanciones.
				Falta de atención	
				Inexperiencia	
			Cajera	Falta de organización	Afectación en las operaciones contables.
				Falta de Profesionalismo	
				Falta de experiencia	
	ERROR	Posibilidad de que no se archiven las facturas en orden cronologico y no se cuente con el archivo correcto para revisión de contabilidad y fines tributarios.	Cajera	Descuido	Multas.
				Exceso de trabajo, la realización de varias tareas simultaneamente	
				Falta de organización	

MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO : VENTAS

OBJETIVO.- Es mantener una gama de productos accesibles a los clientes con el fin de tener ventas durante todo el año, ofreciendo en temporada escolar de Costa, Sierra promociones (Plan Colegios), descuentos, a través de estrategias de Mercado.

Identificación de los Riesgos en la actividad 12, según el método Risicar.

CUADRO No. 12

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
12.- COBRO DE LA FACTURAS	DEMORA	Posibilidad de que los clientes no cancelen sus facturas en el tiempo establecido.	Clientes	Descuido	Pérdida Económica.
				Falta de dinero	
				Morosidad	
	FRAUDE	Posibilidad de que los clientes no cancelen la mercadería.	Clientes	Falta de Honestidad	Pérdida Económica.
				Estafa	
				Falta de una política de cobro	
	ERROR	Posibilidad de cobrar a los clientes la cantidad equivocada.	Personal de Cartera	Descuido	Pérdida Económica.
				Equivocación	
				Falta de conocimiento de las políticas de la empresa.	

3.2. CALIFICACION DE LOS RIESGOS

El cuadro 13 y 14 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, adaptadas a las características de la empresa. En el cuadro 13 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 14 se construyó teniendo en cuenta tres aspectos más relevantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: el económico, el operacional y 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.

CALIFICACION DE LA FRECUENCIA E IMPACTO

CUADRO No. 13

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Una vez en 10 meses
2	MEDIA	Entre 1 y 3 veces en 5 meses
3	ALTA	Entre 2 y 8 veces en 2 meses
4	MUY ALTA	Más de 10 veces en el mes

CUADRO No. 14

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos Económicos	Descripción en términos Operacionales	Descripción en términos de Imagen
5	LEVE	Pérdidas hasta 999 dólares.	Se interrumpe la operación menos de 5	Solo conocimiento del Gerente General
15	MODERADO	Pérdidas desde 1000 y hasta 4999 dólares.	Se interrumpe la operación entre 6	De conocimiento del personal que conforman la empresa
25	GRAVE	Pérdidas desde 5000 hasta 25000 dólares.	Se interrumpe la operación entre dos	De conocimiento de los clientes y proveedores a nivel nacional.
40	CATASTROFICO	Pérdida de más de 25000 dólares.	Se interrumpe la operación más de 8	De conocimiento de los clientes y proveedores a nivel internacional

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

CUADRO No. 15

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.

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
VISITA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	2	15	30
	Error / Desacierto	3	25	75
	Competencia Agresiva	2	40	80
INGRESO AL SISTEMA DE PEDIDO	Demora	2	15	30
	Error	1	15	15
	Omisión	2	15	30
ENVIO DE LA PROFOMA AL CLIENTE	Demora	1	25	25
REALIZACION DE CAMBIOS EN LA PROFORMA	Demora	2	15	30
	Error	1	15	15
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	2	15	30
	Demora	1	40	40
	Omisión	3	15	45
DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	Error	2	25	50
	Demora	3	25	75
	Accidente	1	15	15
	Robo	1	40	40
MONITOREO Y CONTROL DE LA MERCADERIA A DESPACHAR	Omisión	1	15	15
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	1	40	40
	Demora	1	25	25
	Error	1	25	25
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Omisión	1	15	15
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Fraude	1	25	25
	Demora	2	5	10
	Robo	1	25	25
ARCHIVOS DE FACTURAS	Omisión	2	25	50
	Error	1	5	5
COBRO DE FACTURAS	Demora	2	15	30
	Fraude	1	40	40
	Error	1	15	15

3.3. EVALUACION DE LOS RIESGOS

En la Matriz de evaluación de los riesgos (Cuadro 15) se elabora con las dos variables que componen la calificación del riesgo (frecuente 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 N° 16), 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.



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

CUADRO No. 16

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. 17

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

A: Aceptar el riesgo
Pt: Proteger la Empresa

E: Eliminar la Actividad
Pv: Prevenir el riesgo

T: Transferir el riesgo
R: Retener las pérdidas

EVALUACION DE RIESGOS

En el cuadro No. 18 se evalúa los riesgos, según la Matriz de respuesta ante los riesgos, tomando en cuenta la calificación que se da a cada uno.

CUADRO No. 18

ACTIVIDAD	RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
VISITA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	30	Tolerable
	Error / Desacierto	75	Grave
	Competencia Agresiva	80	Inaceptable
INGRESO AL SISTEMA DE PEDIDO	Demora	30	Tolerable
	Error	15	Tolerable
	Omisión	30	Tolerable
ENVIO DE LA PROFORMA AL CLIENTE	Demora	25	Tolerable
REALIZACION DE CAMBIOS EN LA PROFORMA	Demora	30	Tolerable
	Error	15	Tolerable
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	30	Tolerable
	Demora	40	Grave
	Omisión	45	Grave
DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	Error	50	Grave
	Demora	75	Grave
	Accidente	15	Tolerable
	Robo	40	Grave
MONITOREO Y CONTROL DE LA MERCADERIA A DESPACHAR	Omisión	15	Tolerable
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	40	Grave
	Demora	25	Tolerable
	Error	25	Tolerable
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Omisión	15	Tolerable
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Fraude	25	Tolerable
	Demora	10	Tolerable
	Robo	25	Tolerable
ARCHIVOS DE FACTURAS	Omisión	50	Grave
	Error	5	Aceptable
COBRO DE FACTURAS	Demora	30	Tolerable
	Fraude	40	Grave
	Error	15	Tolerable

EVALUACION DE RIESGOS

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),

CUADRO No. 19

ACTIVIDAD	RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
VISITA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Error / Desacierto	75	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Competencia Agresiva	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
INGRESO AL SISTEMA DE PEDIDO	Demora	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Error	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
	Omisión	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
ENVIO DE LA PROFOMA AL CLIENTE	Demora	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
REALIZACION DE CAMBIOS EN LA PROFORMA	Demora	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Error	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Demora	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Omisión	45	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	Error	50	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Demora	75	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Accidente	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
	Robo	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
MONITOREO Y CONTROL DE LA MERCADERIA A	Omisión	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Demora	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
	Error	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Omisión	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Fraude	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
	Demora	10	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
	Robo	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
ARCHIVOS DE FACTURAS	Omisión	50	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Error	5	Aceptable	Aceptable
COBRO DE FACTURAS	Demora	30	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
	Fraude	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Error	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas



PONDERACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

SEGÚN EL METODO RISICAR

En el cuadro 20 y 21 se pondera los Riesgos y las Actividades respectivamente dando un valor entre 1% y 100% para el proceso de la Administración de Riesgos.

CUADRO No. 20

PONDERACION DE RIESGOS		
1.1	MALA CALIDAD	30%
1.2	ERROR/DESACIERTO	20%
1.3	ACCIDENTE	5%
1.4	DEMORA	15%
1.5	ROBO	5%
1.6	COMPETENCIA AGRESIVA	15%
1.7	OMISION	5%
1.8	FRAUDE	5%
TOTAL		100%

CUADRO No. 21

PONDERACION ACTIVIDADES	
VISITA AL CLIENTE PARA LA REALIZACION DEL PEDIDO	15%
INGRESO DEL PEDIDO AL SISTEMA	5%
ENVIODE LA PROFORMA AL CLIENTE	5%
REALIZACION DE CAMBIOS EN LA PROFORMA	5%
REALIZACION DE FACTURACION	15%
DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	15%
MONITOREO Y CONTROL DE LA MERCADERIA A DESPACHAR	3%
ENTREGA O ENVIODE LA MERCADERIA	10%
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	2%
RECLAMOS/ CAMBIOS/ ENTREGA DE LA MERCADERIA	5%
ARCHIVO DE FACTURAS	10%
COBRO DE LAS FACTURAS	10%
TOTAL	100%

PRIORIZACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL METODO RISICAR.

CUADRO No. 22

ACTIVIDADES	%	VISTA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACIÓ			INGRESO DEL PEDIDO AL SISTEMA			ENVIO DE LA PROFORMA AL CLIENTE			REALIZACIO N DE CAMBIOS EN LA PROFORMA			REALIZACIO N DE LA FACTURACI ON			DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA			MONITOREO Y CONTROL DE LA MERCADERIA A A			ENTREGA O ENVIO DE MERCADERIA			VERIFICACION DE LA MERCADERIA			RECLAMOS / CAMBIOS / ENTREGA DE LA MERCADERIA			ARCHIVO DE FACTURAS			COBRO DE FACTURAS			TOTAL RIESGOS									
		15%			5%			5%			5%			15%			15%			3%			10%			2%			5%			10%			10%												
RIESGOS	%	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		F * I = C	P		F * I = C	P														
MALA CALIDAD	30%																						1	40	40	1,20											1,20										
ERROR	20%	3	25	75	2,25	1	15	15	0,15					1	15	15	0,15	2	15	30	0,90	2	25	50	1,50			1	25	25	0,50					1	5	5	0,10	1	5	5	0,10	5,65			
ACCIDENTE	5%																	1	15	15	0,11																		0,11								
DEMORA	15%	2	15	30	0,68	2	15	30	0,23	1	25	25	0,19	2	15	30	0,23	1	40	40	0,90	3	25	75	1,69				1	25	25	0,38				2	5	10	0,08			2	15	30	0,45	4,80	
ROBO	5%																																	1	25	25	0,06						0,36				
COMPETENCIA AGRESIVA	15%	2	40	80	1,80																																				1,80						
FRAUDE	5%																																	1	25	25	0,06						1	40	40	0,20	0,26
OMISION	5%					2	15	30	0,08										3	15	45	0,34					1	15	15	0,02				1	15	15	0,02			2	25	50	0,25				0,70
TOTALES		4,73			0,45			0,19			0,38			2,14			3,60			0,02			2,08			0,02			0,20			0,35			0,75												

ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

MAYOR RIESGO

ANALISIS DE LAS CAUSAS Y DEL RIESGO MAS RELEVANTES.

En el cuadro 23 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 lleva, y se

CUADRO No. 23

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
1. ERROR	VISITA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACIÓN DEL PEDIDO	3 * 25 = 70	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo	Nivel Directivo	Desconocimiento del mercado tecnológico	Pérdida Económica. Deterioro de Imagen. Pérdida de clientes.	Se establecen reuniones mensuales con el Directivo de la Empresa y Ejecutivos de Ventas para la revisión de la cartera de productos a ofrecer a los clientes.	Programar capacitaciones sobre nuevos productos, procesos, mejoramiento personal, grupal. Realización de evaluaciones al personal.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					Falta de información			Lograr que un sistema de comunicación que permita al personal estar actualizado de la gama de productos que la empresa dispone y puede disponer. Implementar Evaluaciones			
					No dispuesto a tomar retos nuevos y absorber el riesgo						
					Perfil no adecuado del cargo						
				Responsable del Area de Ventas (Ejecutivo de Ventas)	Falta de capacitación		Los pedidos son recolectados por el ejecutivo de ventas los cuales llegan vía mail, telefonicamente, fax o personalmente				
					Desconoce el sistema de pedidos						
					Exceso de demanda						
					Falla en la comunicación						

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIO DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECCIO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	Eficacia	EFECTIVIDAD
1. ERROR	INGRESO DEL USUARIO AL SISTEMA	1*15=15	Revisión del Registro de Retorno de Datos	Responsable del Área de Vértices (Personal de soporte de puntos)	Falta de capacitación	Deterioro de imagen Falta de tiempo	El Ejecutivo de Vértices responsable de ingresar al sistema el punto solicitado por el cliente	Capacitar al personal en el manejo del sistema y mantener un manual del sistema que actualice el mismo	ATA	MDA	ATA
					Falta de información						
					Falta de experiencia						
					Falta de coordinación			Facilitar que el sistema tenga la configuración de cliente para hacer la realización del punto vía internet.			
					Desuicio						
					Desconocimiento del sistema de puntos			El área de ingreso de puntos debe ser realizada por un asistente y supervisado por el Ejecutivo de Vértices			
					Falla en la comunicación						

RIESGO	ACTIVIDAD	CAUSACION	MEDIO/DE TRATAMIENTO	AGENCIA GENERADOR	CAUSA	EFCIO	CONTORES ACTUALES	CONTORES PROPUESTOS	EFCIENCIA	EFCACIA	EFCIENDAD
1.ERROR	REALIZACION DE CAMBIOS EN LA FORMA	1*15=15	Revisar el Rego. Retar Pcds	Responsable del Area de Vntas (Personal de ambos de pcds)	Desuio	Deterioro de imagen Pcds de tiempo	El Ejecutivo de Vntas responsable de realizar los cambios y verificaciones de los pcds en el sistema de trabajo por el cliente	Realizar evaluaciones de satisfaccin al cliente	ATA	MEDIA	ATA
					Inexperiencia			Mejoramiento en la segregacin de funciones con la ayuda de un auxiliar para el Dpto Vntas			
					Incompetencia						
					Desconocimiento del sistema de pcds						
					Falla en la comunicacin						

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
1. ERROR	REALIZACIÓN DE LA FACTURA	2 * 15 = 30	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas	Personal de Facturación	Falta de capacitación	Deterioro de imagen. Pérdida económica. Pérdida del confianza.	Se mantiene acceso únicamente a la persona encargada de facturación de realizar dicha tarea basada en los datos de la solicitud de la proforma debidamente numerada y con firma de responsabilidad del Ejecutivo de Ventas.	Capacitación del Personal de Facturación.	ALTA	MEDIA	ALTA
					Falta de experiencia			Implementar en el sistema una opción que permita revisar promociones y artículos especiales con descuentos. Realizar una medición de ti			
					Descuido						
					Falta de conocimiento del sistema de facturación						
				Personal de Bodega	Falta de experiencia	El Jefe de Bodega Regionales es el único autorizado a facturar, según datos de la proforma envía vía mail o fax.	Capacitación del Personal de Facturación.				
					Desconoce el sistema de facturación						
					Negligencia						
					Exceso de trabajo						

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTRIOLES ACTUALES	CONTRIOLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
1. ERROR	DESPECHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	2*25=50	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo	Personal de Pedidos	Negligencia	Pérdida Económica Deterioro de Imagen Pérdida de mercado	La política mantiene el despacho de la mercadería de bodega una vez este facturada la misma se procede al despacho	Supervisor que evalúe las operaciones del personal, siendo la conexión del Personal de Pedidos y de Bodega	ALTA	MEDIA	ALTA
					Inexperiencia			Implementar un sistema de código de barras que permita controlar la salida de la mercadería debidamente etiquetada y sellada			
					Falta de Capacitación						
				Personal de Bodega	Descuido			Capacitación al Personal Permanentemente			
					Inexperiencia						
					Falta de Capacitación						
					Falta de la debida codificación de productos						
				Jefe de Bodega	Falta de Capacitación			Evaluaciones de Desempeño de Personal			
					Descuido						
					Falta de Experiencia						

RIESGO	ACTIVIDAD	CAUSACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENCIA GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD			
1. ERROR	ENCOMENDAS DE LA MERCADERÍA	1*25=25	Revenir el Resgo, Transferir el Resgo	Personal de Bodega de Despachos	Desuicio	Pérdida Económica	Verifican la marca de cada producto para su envío	Definir bien las funciones de cada empleado para una buena organización y rapidez	ATA	MEDIA	ATA			
					Falta de tiempo									
					Acumulación de trabajo									
					Falta de coordinación									
				Personal del Transporte	Falta de experiencia	Deterioro de Imagen	Verifican los bultos que se envían a cada cliente	Medir tiempo de despacho con el fin de estandarizar los mismos, e imponer una política nueva de acuerdo con la realidad de la empresa						
					Desuicio									
					Falta de control									
					Exceso de pedidos									

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	
1. ERROR	ARCHIVO DE FACTURAS	1 * 5=5	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo.	Asistente Contables	Falta de organización	Afectación en las operaciones contables.	Se mantienen 2 archivos obligatorios de las facturas, que deben ir en orden cronologico	Se capacitara al personal involucrado	ALTA	ALTA	MUY ALTA	
					Falta de Profesionalismo							
					Falta de experiencia							
				Cajera	Descuido		Multas.					La Cajera es la responsable de la entrega a Contabilidad con un informe de las factruas al contado y crédito
					Exceso de trabajo, la realización de varias tareas simultaneamente							
					Falta de organización							

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
1.- ERROR	COBRO DE LA MERCADERIA	1 * 5 =5	Prevenir el Riego, Retener Pérdidas	Personal de Cartera	Descuido	Pérdida Económica.	Se dispone de una cuenta a nombre de la empresa con el fin de que depositen la deuda a tiempo. Se envía el estado de cuenta con anticipación, para que el cliente verifique las facturas con ésta y proceda a cancelar en el plazo.	Implementar la política de cuadros mensuales de cuentas de clientes Realizar auditoria periódica del cobro de facturas	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					Equivocación						
					Falta de conocimiento de las políticas de la empresa.						

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

CUADRO No. 24

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 podrá implementar y moni

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. 25

uso de los recursos reducción riesgo

CONTROLES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1.1. Visita o Atención al cliente para la realización del Pedido	ALTA	ALTA	MUY ALTA
1.2. Ingreso del Pedido al Sistema	ALTA	MEDIA	ALTA
1.3. Realización de Cambios en la	ALTA	MEDIA	ALTA
1.4. Realización de la Facturación	ALTA	MEDIA	ALTA
1.5. Despacho de la Mercadería de	ALTA	MEDIA	ALTA
1.6. Entrega o Envío de la Mercadería	ALTA	MEDIA	ALTA
1.7. Archivo de Facturas	ALTA	ALTA	MUY ALTA
1.8 Cobro de la mercadería.	ALTA	ALTA	MUY ALTA



NICADSSCINLMICOR

Paedua hactivdelsoids en mjoelsing, sedankisidates Seppontesidates d'ing
dina undefauia, dodi puty d'eoqenibacuspinal d'ing

CARNO

RECO	NOMEL NICOR	TOE NICOR	IONIA	MIA	PROICDO	RSIOSBE
HRCR	Fios Sraals	Feauia	Sraoiadl nínac d'ares porsmaa	Entepuch aladsvess Entepuch bjaco vess	Sraal	Jed Vets
	Relansnasals poreoes	Inputo	Sraoiadl nínac d' relanspor aresnasals	Entepuch alatesvess Entepuch bjaco vess	Mual	Gere Gual
	Fios p'fide comiaón	Gaa	Sraoi qineal d'	Entepuch aladaja	Qineal	Jed Gopes

EVALUACION DE RIESGOS

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

CUADRO No. 27

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUE NCIA	IMPAC TO	CALIFICA CIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
VISITA O ATENCION AL CLIENTE PARA LA REALIZACION DEL PEDIDO	Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Error / Desacierto	3	25	75	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Competencia Agresiva	2	40	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
INGRESO AL SISTEMA DE PEDIDO	Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Error	1	15	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
	Omisión	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
ENVIO DE LA PROFORMA AL	Demora	1	25	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
REALIZACION DE CAMBIOS EN LA PROFORMA	Demora	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Error	1	15	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
REALIZACION DE LA FACTURA	Error	2	15	30	Tolerable	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Retener las Pérdidas
	Demora	1	40	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Omisión	3	15	45	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
DESPACHO DE LA MERCADERIA DE BODEGA	Error	2	25	50	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Demora	3	25	75	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Accidente	1	15	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
	Robo	1	40	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
MONITOREO Y CONTROL DE LA	Omisión	1	15	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
ENVIO O ENTREGA DE LA MERCADERIA	Mala Calidad	1	40	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Demora	1	25	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
	Error	1	25	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
VERIFICACION DE LA MERCADERIA	Omisión	1	15	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
RECLAMOS / CAMBIOS Y ENTREGA DE MERCADERIA RECTIFICADA	Fraude	1	25	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
	Demora	2	5	10	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas
	Robo	1	25	25	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
ARCHIVOS DE FACTURAS	Omisión	2	25	50	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Error	1	5	5	Aceptable	Aceptable
COBRO DE FACTURAS	Demora	3	25	30	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Transferir el Riesgo
	Fraude	1	40	40	Grave	Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	Error	1	15	15	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener Pérdidas

3.5. IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Luego de haber definido las medidas de tratamiento para cada uno de los riesgos que fueron identificados en las actividades de ventas, los directivos de la Empresa TECNOLOGICAS ARROBA S.A., deberán implementar estas medidas, con el fin de que responda ante las necesidades y recursos de la empresa, a través de un programa o plan que establezca: las personas responsables, fechas límites para su ejecución, para lo cual es necesario se destinen recursos 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 materialice.

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 y continua 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 generados por el entorno, trayendo consigo nuevos riesgos o nuevas oportunidades, pues los riesgos pueden aparecer, aumentar, 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

La Administración de Riesgos se ha convertido hoy en día en una herramienta indispensable, tanto en la gestión del proceso administrativo como de control, razón por el cual se aplicó a la Empresa TECNOLOGICAS ARROBA S.A. con la finalidad de ayudar a la empresa en la identificación y evaluación de los riesgos que se pueden suscitar.

Se ha utilizado el Método Risicar para la aplicación práctica, como guía para el desarrollo de este presente trabajo he tomado el texto "Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial" de la autora Rubí Consuelo Mejía, enfocándome en las actividades del proceso de Ventas y basándome en las etapas y modelos de la Administración que contiene este método, indico a continuación las conclusiones que he observado en los diferentes capítulos:

- a. En el desarrollo de cada unas de las actividades he identificado ocho riesgos que es vulnerable Empresa y podrían afectar en las operaciones y son los siguientes: Error, Demora, Competencia Agresiva, Mala Calidad, Fraude, Accidente, Robo, Omisión.
- b. A través de la calificación de los Riesgos se pudo observar que, el riesgo de ERROR en la actividad de Visita o Atención al Cliente para la Realización del Pedido es el riesgo que se da con más frecuencia comprendida en un periodo de entre 2 y 8 veces en dos meses. En la misma actividad pero en otro riesgo denominado Competencia Agresiva se observa que el impacto es catastrófico si pasara esto, la empresa al enfrentar este riesgo correría con

pérdidas económicas significativas para ella. 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 indicada.

- c. En cada uno de los riesgos se evaluó y se determinó, que el 62,07% son tolerables, un 31,03% se identificaron como graves, un 3,45% como aceptables y con la misma puntuación se calificó un riesgo como inaceptable por lo que es necesario poner más atención en las actividades que tuvieron calificación de grave que son: Realización de la Factura, Despacho de la Mercadería de Bodega, Envío o Entrega de la Mercadería, Archivo de Facturas, Cobro de las facturas, obtenidos de los riesgos de Mala Calidad, Robo, Fraude, Omisión, Demora y Error son graves para la empresa, ya que estas actividades en su mayor parte afectan a la gestión del Macropceso de Comercialización que es la fuente que genera los ingresos para la actividad de la empresa.
- d. 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.
- e. Al ponderar los riesgos y las actividades de 1% al 100%, se determinó definitivamente el riesgo más relevante de la Empresa es el ERROR, que interviene en la mayoría de actividades y la actividad más riesgosa es la Visita o Atención al Cliente para la Realización del Pedido, esto provoca que la empresa no sea totalmente efectiva, que existan molestias por parte de los clientes, así como pérdidas económicas, pérdida del mercado y deterioro de imagen.
- f. La empresa cuenta con un sistema informático que ayuda a la gestión de la misma, sin embargo se pudo observar que no son utilizadas todas las

bondades que ofrece el mismo y así también existe desconocimiento por parte de los empleados para usarlo, lo que provoca que se generen errores en las actividades de la empresa.

- g. Un aspecto que es importante mencionar es que en la Actividad calificada de mayor riesgo, es necesario observar al riesgo de la Competencia Agresiva, pues su puntaje es muy significativo.
- h. Al revisar los controles actuales con los que cuenta la empresa para evitar el riesgo de error en las actividades de Visita o Atención al Cliente para la Realización del pedido, Ingreso del Pedido al Sistema, Realización de los Cambios en la Pro forma, Realización de la Facturación, Despacho de la Mercadería a bodega, Entrega o Envío de la mercadería, Archivo de Facturas y Cobro de Facturas, 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.

A partir de las observaciones que he realizado anteriormente detallo a continuación algunas recomendaciones que ayudará a la empresa en la gestión del 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.
- Contar con la ayuda de un profesional experto en la administración de riesgos para que instruya tanto a los altos directivos como a los empleados, en la aplicación de este, con el fin de aprovechar y conocer de las 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 y lograr mantener un equipo comprometido dentro de la empresa.

- Al identificar el principal riesgo con el que corre la empresa (ERROR) en el Macroproceso de Comercialización recomendando 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 y lograr una mayor participación de todos los empleados de la empresa.
- 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, Competencia.
- El personal a cargo de la atención al cliente, tomar los pedidos, de despachar y entregar la mercadería deberán tener el entrenamiento indicado a fin de no cometer errores por la falta de información y así poder dar a los clientes un servicio de calidad, siendo nuestro valor agregado el servicio como tal. Para lo cual será necesario que la empresa realice una mejor gestión en la selección de personal que sea honrado, 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 directivos.
- Se deberá utilizar adecuadamente el sistema con el que cuenta la empresa, para evitar errores 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.

- Implementar el servicio de Call Center con el fin de medir constantemente la satisfacción del servicio al cliente y nos sirva de guía de que más ofrecer a nuestros clientes y cometer error en la toma de decisiones que afecte a la empresa.
- En temporadas altas se debe contratar más personal apto que facilite un desempeño efectivo en la empresa.
- En cuanto a la organización se deberá definir y delimitar bien las funciones de cada empleado, a fin de que todas las actividades de ventas sean atendidas y de esta manera evitar errores.
- 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.
- Y lo más importante contar con la ayuda de todos los que conforman la empresa, pues el elemento más importante es el Recurso Humano, por lo tanto será necesario contar con la colaboración y apoyo de cada uno de los empleados.

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 Enero del 2008.
- VILLAIVA, Juana **“TIPOS DE RIESGOS”**
<http://www.monografias.com/trabajos35/tipos-riesgos/tipos-riesgos.shtml>
28 de Enero del 2008.
- GRUPO KAISEN **“ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS”**
<http://www.grupokaisen.com>
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/41.pdf>
23 de Enero del 2008.

- **ANÁLISIS DE RIESGOS**
<http://es.tldp.org/Manuales-LuCAS/doc-unixsec/unixsec-html/node334.html>
 23 de Enero del 2008.

- **LOS RIESGOS DERIVADOS DEL CRÉDITO COMERCIAL**
http://www.dso-es.info/Los-riesgos-derivados-del-credito-comercial_a296.html
 23 de Enero del 2008.

- GUERRA M., Leopoldo **“COSO II - El Enfoque Integrado para la Administración Corporativa de Riesgos”**
<http://www.cursospwc.cl/contenidos/109.htm>
 24 de Enero del 2008

- 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 Enero del 2008

- **C.O.R.R.E**
<http://www.iaiecuador.org/docs/corre.pdf>
 24 de Enero del 2008.