



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES APLICADO AL PROCESO  
DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA DIPROVET”**

**Diseño de Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Autor:**

**SANDRA CATALINA PAUTA CEDILLO**

**IVAN EDUARDO TORO AGUILAR**

**Director:**

**ING. AUGUSTO BUSTAMANTE**

**CUENCA – ECUADOR**

**2009**

**~ 1 ~**

## **DEDICATORIA I**

Dedico el presente trabajo monográfico con todo mi corazón a una mujer muy importante y especial en mi vida EXSANDRA MARIA AGUILAR ROGUEL mi querida madre quien hizo todo lo posible para que yo obtenga una formación académica, a Enrique Espinoza que desde el cielo me está observando, a mi hijo Johan Mateo, a mi esposa Eva ortega, y a toda mi familia quien siempre me han brindado su apoyo incondicional y finalmente a Dios por haberme guiado por el buen camino brindándome sabiduría para así haber podido lograr mis objetivos.

**Iván Toro.**  
**IT**

## **DEDICATORIA II**

Este trabajo va dedicado a los seres que mas amo ya que es una mezcla de sentimientos; y un gran valor emocional en especial cada uno de los seres que conforman mi vida como es dios quien me bendice en cada uno de mis días y me acompaña siempre , a mis padres y hermanos quienes me han dado apoyo y amor incondicional para llegar a culminar mis metas y a mi esposo e hijo quienes me han dado demasiada felicidad, amor y comprensión ; ya que sin cada uno de ellos no hubiese sido posible lograr mi gran sueño y anhelo para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

**Sandra Pauta.  
SP**

## **AGRADECIMIENTO I**

Agradezco a dios por haberme permitido cumplir mis metas como es la de obtener mi titulo universitario, además por brindarme sabiduría, salud y perseverancia. También agradezco a esta prestigiosa universidad ya que ha sido mi segundo hogar donde se me inculco muchos conocimientos a través de sus docentes. Al Ing. Augusto Bustamante por haber dedicado su valioso tiempo en guiar este trabajo monográfico.

**Iván Toro**  
**IT**

## **AGRADECIMIENTO II**

Agradezco a DIOS por brindarme la sabiduría, amor, comprensión y por acompañarme en cada uno de mis días. También mucha gratitud a la Universidad del Azuay por habernos inculcado muchos conocimientos en nuestra vida profesional y a todos los profesores que la conforman, de manera especial al Ing. Augusto Bustamante, por guiar nuestro trabajo y un agradecimiento afectivo a la empresa DIPROVET la cual nos abrió las puertas para implantar nuestros conocimientos.

**Sandra Pauta.  
SP**

## **RESPONSABILIDAD**

Las ideas y criterios expuestos en el presente trabajo monografía son de absoluta propiedad y responsabilidad de los autores en base al conocimiento adquirido en el transcurso de nuestros estudios en la prestigiosa Universidad Del Azuay.

.....  
Sandra Catalina Pauta Cedillo

.....  
Iván Eduardo Toro Aguilar

## INDICE

DEDICATORIA I.....	2
DEDICATORIA II.....	3
AGREDECIMIENTO I.....	4
AGREDECIMIENTO II.....	5
RESPONSABILIDAD.....	6
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCION.....	12

### CAPITULO I

1.- Introducción de la empresa DIPROVET.....	15
1.1. Reseña y datos históricos.....	15
1.2. Actividad Económica de la organización .....	16
1.2.1. Misión.....	16
1.2.2. Visión.....	17
1.2.3. Objetivos.....	17
1.2.4. FODA.....	17
1.3. Estructura Organizacional y Funcional.....	19
1.4. Proceso De Comercialización.....	22
1.5. Principales Productos Que Comercializa DIPROVET.....	25

### CAPITULO II

2.- Descripción del método Risicar para la administración de riesgos empresariales.....	40
2.1. Definición de la Administración de riesgos por el método “RISICAR”.....	40
2.2. Descripción de las etapas del método de “RISICAR”.....	41

2.2.1. Identificación del riesgo.....	41
2.2.2. Descripción del Riesgo.....	42
2.2.3. Identificación de Agentes generadores.....	42
2.2.4. Identificación de Causas.....	43
2.2.5. Identificación de efectos.....	43
2.3. Calificación de Riesgos.....	44
2.3.1. Frecuencia.....	44
2.3.2. Impacto.....	44
2.4. Evaluación de Riesgos.....	45
2.5. Medidas de Tratamiento.....	46
2.6. Diseño e implementación de medidas de Tratamiento.....	47
2.7. Monitoreo y Control.....	48

### **CAPITULO III**

3.- Aplicación De Las Etapas De La Administración De Riesgo En El Proceso De Comercialización a La Empresa DIPROVET.....	50
3.1. Identificación De Riesgos.....	50
3.2. Calificación De Riesgos Y Evaluación De Riesgos.....	57
3.3. Diseño e Implantación de medidas de tratamiento.....	60
3.3.1. Controles Actuales.....	62
3.3.2. Controles Propuestos.....	62
3.4. Monitoreo y Evaluación de Controles.....	69
3.4.1. Efectividad de los Controles.....	69
3.4.2. Indicadores de Frecuencia.....	74
3.4.3. Indicadores de Impacto.....	74
3.4.4 Mapa de Riesgos.....	80
3.5. Presupuesto Financiero.....	86

## **CAPITULO IV**

4.1. Conclusiones.....	88
4.2. Recomendaciones.....	89
4.3. Bibliografía.....	120

## **RESUMEN**

Este trabajo monográfico está basado en mejorar el proceso de comercialización mediante el método “RISICAR” con el fin de salvaguardar la estabilidad de la empresa resguardando la prolongación de su operación, de tal forma que no se interrumpa la prestación de sus servicios y comercialización de sus bienes identificando oportunamente los problemas y evitando pérdidas financieras fatales que puedan llevarla a la quiebra, afectando a la imagen o su participación en el mercado, aplicando medidas correctivas mediante parámetros de calificación, monitoreo y auto evaluación, brindando así a los empleados una herramienta en la toma de decisiones para minimizar el riesgos.

## **ABSTRACT**

This monographic project is based on improving the process of commercialization by means of the method “RISICAR” with the purpose of safeguarding the stability of the company to protect the prolongation of its operation, in such way that does not interrupt the continuity of its services and commercialization of its goods identifying opportunely the problems and avoiding fatal financial losses that can take the company to the bankruptcy, affecting its image or its participation in the market, applying correcting measures by means of parameters of qualification, monitoring and auto evaluation, thus offering the employees a tool in the decision making to diminish the risks.

## INTRODUCCION

En las empresas se dan constantes negociaciones originando cambios en el desarrollo mediante un conjunto de procesos y sistemas que nos muestran como han ido evolucionando y creciendo para el mejoramiento de las mismas, creando así varias oportunidades, pero también ocasionado riesgos existentes que deben ser combatidos en el momento que se presente alguna controversia, es por ello que es necesario tener un plan de administración de riesgos como una parte imprescindible de la empresa para cada uno de los departamentos .

Para ello se realiza un estudio en el cual se revisa el adelanto y progreso organizacional de la empresa viendo su entorno a fin de conocer los riesgos que se pueden producir en los objetivos trazados por la dirección; para ellos se analiza y se realiza un estudio en el cual se ve si se van cumpliendo los objetivos propuestos. Es por eso que nosotros hemos realizado un estudio acerca de la Administración de Riesgos aplicando al método RISICAR en el departamento de comercialización para prevenir problemas que se estén dando en el proceso o tal vez algún acto irregular por mal manejo de los empleados haciendo minuciosamente un control dentro de la empresa para disminuir los riesgos.

DIPROVET es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Cuenca la cual se inicia hace 20 años atrás con el fin de comercializar medicamentos, alimentos y otros artículos para animales tratando de dar a sus clientes un servicio y producto de excelente calidad. Es por ello que se ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, y la imagen que se ha ganado dentro de su mercado le ha permitido crecer pero no se ha aplicado procedimientos para evaluar o administrar sus riesgos, sabiendo que el resultado final de una entidad depende de su habilidad para lograr los objetivos y evitar los riesgos.

Para la solución de los problemas se aplica el método RISICAR, dentro de la Empresa para así poder maximizar las oportunidades y minimizar las perdidas asociadas a los riesgos, es decir buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, para así implementar una política adecuada de riesgos si se quiere un control formal de la empresa involucrando no solo al proceso de comercialización sino a todo la empresa con el fin de realizar los correctivos necesarios a fin de establecer una mejor coordinación entre sus actividades.

# CAPITULO I

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCION DE LA EMPRESA DIPROVET

### 1.1. RESEÑA Y DATOS HISTORICOS

DIPROVET es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Cuenca la cual se inicia en el año 1989 con un Capital de \$ 30.000,00 dólares americanos, su fundador y actual Gerente es el Dr. BASIL GASTON CORONADO TORRES de nacionalidad Peruana. El Dr. BASIL tuvo la visión de comercializar medicamentos, alimentos y otros artículos para animales ya que tenía conocimientos sobre este tipo de productos por los estudios que realizó en la Universidad Nacional De Loja obteniendo el título de “Dr. En Medicina Veterinaria y Zootécnica.”, el nombre DIPROVET tiene el significado de (Distribución De Productos Veterinarios). La institución cuenta con una división administrativa como es el departamento de compras, ventas, bodega, cartera, contabilidad, gerencia, facturación.

Inicialmente esta empresa empezó a comercializar las líneas veterinarias de los laboratorios médicos que son: INVET – AGROANDEX – LATIEMVASES – FAVETEX y otros, con la finalidad de tener un portafolio amplio para cubrir todas las necesidades que los clientes exigían. En el año 1999 la empresa busca ampliar su portafolio para brindar un mejor servicio a sus clientes y ganar mayor mercado minimizando sus costos para obtener mayor rentabilidad. El Dr. BASIL obtuvo la distribución exclusiva en la división veterinaria en las zonas del Austro conformadas por las ciudades de (Cuenca – Loja – Cañar – Morona Santiago – Zamora) de la empresa CODEMET. Esta es una de las más grandes importadoras del país en la línea veterinaria su matriz está ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Una de las ventajas que DIPROVET tiene actualmente es que son los únicos representante y distribuidores autorizados para comercializar los productos de la división veterinaria en la línea avícola como ganadera, además de los productos de la línea PROKURA.

A poco tiempo que la empresa arranco con esta nueva línea tubo pequeños inconvenientes pues su fuerza de ventas no tenía el tiempo suficiente para realizar las visitas planificadas ya que tenían que realizar nuevas visitas a otros clientes para ofrecer su nueva línea, así mismo se vio afectado el espacio de las bodegas porque era muy limitada para almacenar la mercadería de las nuevas líneas, otro de los problemas que se presentaron eran los despachos debido a que contaba solo con un camioneta y este no se abastecía para realizar el despacho a todos los puntos de ventas.

Por este inconveniente la empresa se vio forzada a realizar una nueva inversión, en otra camioneta e incrementar su fuerza de ventas, delegar un supervisor de ventas y otro para la recuperación de cartera, así mismo tuvo que buscar un nuevo local para las instalaciones de bodega y oficinas y tuvieron que trasladarse desde el Parque industrial hasta su nuevo domicilio el cual está ubicado en la Av. Ordoñez Lazzo s/n (Barrio San Martin) donde funciona hasta la actualidad.

## **1.2. ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA ORGANIZACIÓN**

La actividad económica de DIPROVET es la comercialización de productos en la división veterinaria como son medicamentos, alimentos y otros especialmente en el área avícola, ganadera y otros. Brindando un asesoramiento de los productos para que el consumidor final los utilicé de una manera adecuada.

### **1.2.1. MISION**

DIPROVET se dedica a la comercialización de medicinas para animales con productos de alta calidad y un precio competitivo, accesible al consumidor es por ello que nuestra misión es satisfacer las necesidades de los clientes y dar accesoria para el uso adecuado de las medicinas con sus normas de calidad, contribuyendo al desarrollo de la sociedad y brindando un servicio eficiente, variado y de alta calidad para todos sus clientes.

### **1.2.2. VISION**

La visión principal que tiene DIPROVET es llegar a ser el principal comercializador de productos de veterinaria en la zona Austral para ser líderes en el mercado.

### **1.2.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- El plan de trabajo consiste en un análisis a nuestra empresa DIPROVET para incrementar las ventas y por consiguiente los ingresos y beneficios para la misma
- Otra de las prioridades de este plan es convertir a esta Empresa en una unidad económica más eficiente y eficaz en su funcionamiento, a través de una mejora en su estructura organizacional, administrativa, y departamento de ventas para hacer frente a las exigencias que plantean tanto el mercado como la competencia

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conseguir un mayor compromiso de los trabajadores con la Empresa, para que se involucren mediante el conocimiento de su misión, visión y valores empresariales aprovechando así al máximo los recursos materiales y humanos para lograr la máxima utilidad posible
- Obtener un renombre e imagen como empresa solida y que esta sea reconocida e identificada a nivel local y nacional para medir, alcanzar y aceptar las metas, propósitos y ambiciones que el mercado exige.
- Propiciar la comercialización eficaz de las diferentes l productos de la Empresa para que así haya una rotación de inventarios en todos los ítems
- Mejorar el control de gestión para la entrega de la mercadería a los clientes en el tiempo requerido

- Cumplir a cabalidad con programas y presupuestos planificados reduciendo el nivel de errores que se han ido arrastrado continuamente.

#### **1.2.4. FODA**

##### **FORTALEZAS**

- Una de las principales fortalezas es que somos distribuidores exclusivos del laboratorio CODEMET en la zona del austro con la línea veterinaria tanto avícola como ganadera, además poseemos un portafolio sumamente amplio para satisfacer a nuestros clientes con sus necesidades y requerimientos.
- Nuestro personal cuenta con un perfil adecuado para cada cargo con esto tenemos mayor eficiencia al momento de desarrollar cada actividad designada, también se brinda capacitación permanente al personal de ventas sobre: productos que se comercializa, como tener una mejor relación con los clientes, etc

##### **OPORTUNIDADES**

- Nuestros productos están dirigidos básicamente para las personas que crían animales como gente del campo y otros que tienen haciendas, sin embargo tenemos poca acogida hacia las empresas que producen y comercializan los ganados y avícolas en un porcentaje mayor y es ahí donde tenemos que atacar con mayor énfasis.
- Nuestro segmento de mercado está cubierto por un 55% por nuestra empresa, eso quiere decir que tenemos mucho camino por recorrer es ahí donde tenemos que central nuestros objetivos, para abarcar el mercado que nos falta

##### **DEBILIDADES**

- No existe un control adecuado por parte de la gerencia hacia el departamento contable, el cual se ha detectado una serie de irregularidades.
- No tenemos el suficiente capital para invertir en algunos ítems y mantener en stock los productos que nuestro cliente nos solicita de manera regular e irregular, ya que los mismos son importados y nuestro costo de almacenamiento es muy elevado lo cual la empresa no cuenta con suficientes liquides para hacerlo, es así que cuando nuestros

clientes nos piden algún requerimiento de manera urgente no podemos despacharles la mercadería en su totalidad porque no se tiene algún ítem en especial y nos retrasamos en dar atención a estos requerimientos.

## **AMENAZAS**

Nuestra mayor preocupación es que como nuestro proveedor importa nuestra línea más fuerte. Y no tenemos un stock suficiente de los mismos, nuestros clientes nos pueden cambiar por nuestra competencia y sería muy difícil volver a recuperar esa cartera de cliente.

Además existen productos similares a los que nosotros comercializamos de procedencia nacional un poco más económicos y de marcas desconocidas el cual nos afecta debido a la situación económica del país donde las importaciones tienen un arancel del 30% y la capacidad de importación a disminuido. Este problema económico nos afectado mucho porque hemos tenido que incrementar nuestro precio al publico donde la demanda de algunos ítem a disminuido notoriamente.

### **1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL**

La estructura organizacional de la empresa tiene diferentes niveles jerárquicos que van desde el departamento de ventas donde consta de un supervisor de ventas y uno de cartera ellos emiten informes al sub – gerente de todas las actividades que se realizo en la semana tanto como clientes visitados, reporte de ventas, reporte de recuperación de cartera que es realizado por los mismos vendedores. El departamento administrativo donde está el área de contabilidad aquí se registra en el sistema todas las operaciones que realiza la empresa tanto como compras de varios suministros y otros, declaración de impuestos, presentación de balances, etc., la auxiliar contable se encarga de la facturación y archivacion de documentos. Finalmente el departamento de compras y bodega es el que se encarga de realizar los informes stocks de bodega, su funcionamiento es de la siguiente manera el bodeguero chequea mensualmente que ítems tiene en su bodega para luego emitir un informe al jefe de compras el mismo que es chequeado por y enviado al gerente bajo la supervisión del sub-gerente para luego aprobar o no dicha compra.

## **FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS:**

**GERENTE:** Aquí se encuentra el propietario el cual administra su propio negocio toma decisiones, firma los cheques de sueldos, proveedores, etc.

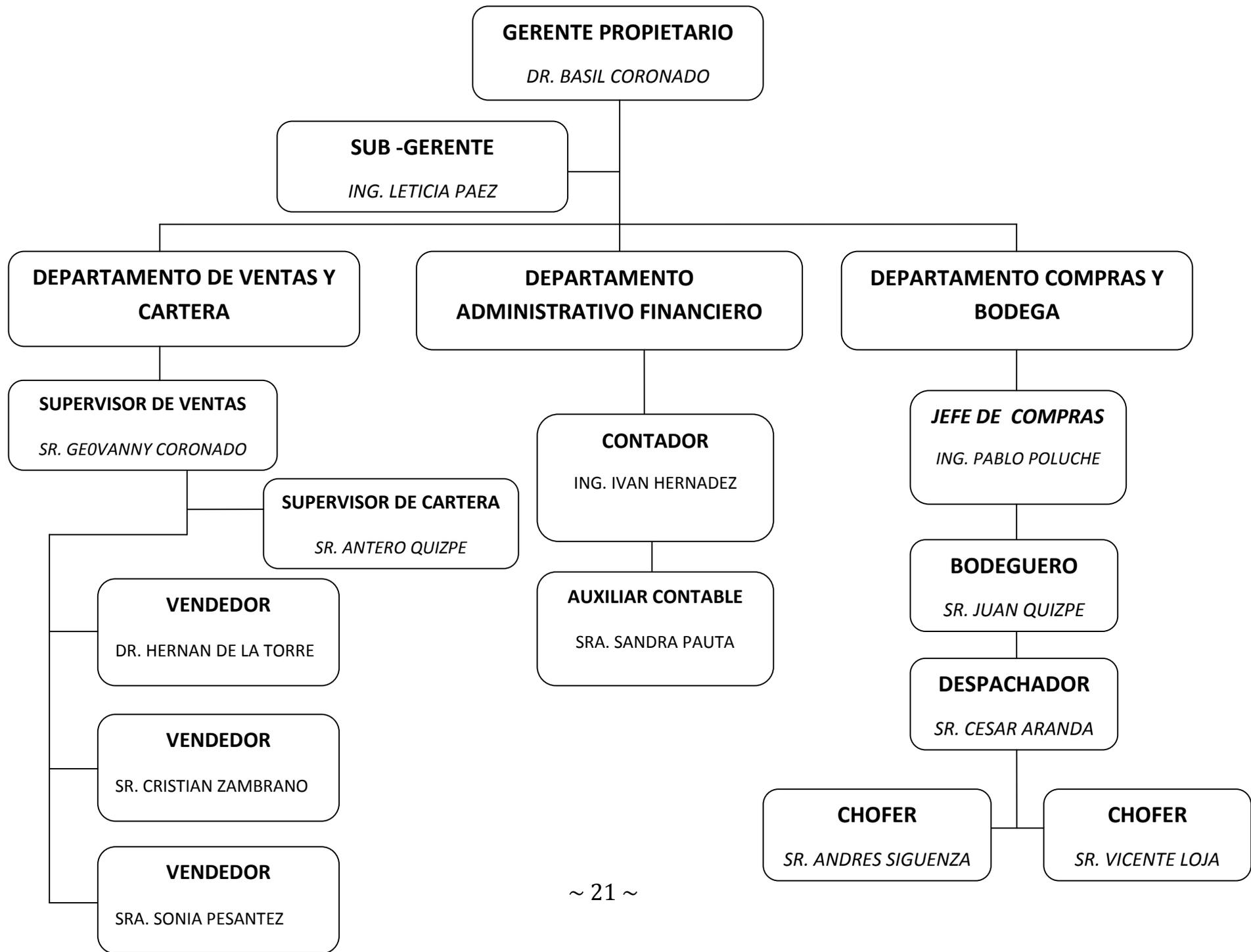
**SUB-GERENTE:** Este cargo lo desempeña la esposa del dueño la cual administra los recursos que se designan, revisa los reportes, informes, presupuestos, horarios de trabajo.

**DEPARTAMENTO DE VENTAS Y CARTERA:** En este departamento existen 2 supervisores los cuales tienen como labor importante el cumplimiento de objetivos de la empresa tanto de ventas como recuperación de cartera, así mismo el control diario de las actividades y desempeño del personal de ventas.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO:** En este departamento se lleva la contabilidad, se realizan las facturaciones de pedidos, ingreso de gastos al sistema, declaraciones de impuestos, presentación de balances, etc.

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGA:** Aquí se lleva todo lo que es inventarios y compras de mercadería, emiten informes de inventario mensual, stocks mínimos, suministros, etc.

A continuación se presenta un organigrama de cómo se encuentra conformada la empresa DIPROVET:



#### **1.4 PROCESOS DE COMERCIALIZACION**

La empresa cuenta con tres asesores de ventas a cada uno de ellos se les asigna una ruta o zona donde se encuentran distintos tipos de clientes como son: Clínica Veterinaria – Sub-distribuidores – consumidores finales tales como hacendados o personas que crían animales. El proceso de comercialización consta de 5 actividades que son:

**Actividad 1: Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.**

Todo inicia desde que los asesores de ventas realizan la visita a cada cliente que tienen en sus rutas designadas en las diferentes zonas establecidas dentro o fuera de la ciudad. La fuerza de ventas se reúne con el supervisor de ventas y cartera los días lunes de cada semana para chequear si cuentan con todas las herramientas de trabajo como son: catálogos, lista de precio, listado de promociones, block de pedidos, listado de existencias, informe cartera vencida, block de recibo de cobros etc., también para analizar las ventas realizadas la semana anterior con la única finalidad de llevar un control del cumplimiento de objetivos y recibirles el reporte de cronograma de actividades para toda la semana. Cuando las visitas son locales los vendedores retornan en la tarde a las 5 pm a entregar sus ordenes de pedidos, pero cuando ellos salen fuera de la ciudad los pedidos ingresan para facturación después de 4 días que es el tiempo que ellos retornan, cada vendedor tiene que cumplir con un porcentaje de visitas de toda su cartera de clientes que es el 75% con la finalidad de haber tenido un día casi eficiente.

En esta actividad se cuenta con 5 pasos para realizar el proceso de venta que es:

- 1.- El agente vendedor llega donde el cliente saludando muy cordialmente y tratar de romper el hielo para entrar un poco en confianza con el cliente.
2. – El agente vendedor indaga sobre el inventario del cliente para determinar que productos tiene en existencias y cuál ha sido su rotación.
- 3.- Revisa en su listado de existencias para ver qué productos puede ofrecer y el tiempo de entrega.
- 4- Toma el pedido del cliente y dar fecha de entrega del producto.
- 5.- Negociación de la forma de pago y días de crédito.

## **Actividad 2: Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.**

Una vez entregado los pedidos el supervisor de ventas este los analiza y revisa en su en su stock para ver si esta mercadería hay en existencia o no, si esta si hay en existencia inmediatamente los aprueba o pone el visto bueno, caso contrario envía reporte a compras para que realicen pedidos a su proveedor de este ítem que falta en inventario. Luego el supervisor de ventas envía los pedidos al supervisor de cartera para que realice un análisis del cliente que solicita el pedido, revisa en el sistema si el cliente no adeuda a la empresa, si el cliente no adeuda inmediatamente se aprueba este pedido, caso contrario si el cliente adeuda el pedido no será aprobado el cual será retenido por cartera hasta que el cliente cancele las facturas que adeuda.

## **Actividad 3: Facturación De Pedidos:**

Luego de que los supervisores den su aprobación a los pedidos envían a bodega para realizar una inspección física de la mercadería luego este los envía con una hoja de informe de la cantidad exacta de mercadería existente a la persona de facturación, aquí son ingresados al sistema en el modulo de ventas, se asigna la venta a un camión para luego ser imprimidos en un comprobante de ventas donde son 3 copias y una guía de remisión o despacho.

Una vez impresas las facturas 1 copias se queda con la persona de facturación y las 2 restantes son enviadas a jefe de bodega.

## **Actividad 4: Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final**

Luego que los pedidos son facturados y enviada la factura con sus 2 copias al jefe de bodega junto a 3 copias de la guía de remisión, el jefe de bodega procede al despacho de la mercadería, luego los camiones son cargados por sus ayudantes de bodega. Una vez que los camiones son cargados el jefe de bodega entrega a los choferes una copia guía de remisión y la facturas con sus respectivas copias.

Luego los choferes se dirigen hacia cada cliente para entregar el pedido realizado por los vendedores aquí los choferes deben hacerle firmar al cliente final la copia de la factura como constancia de que esta ha sido entregada en perfectas condiciones la mercadería y el comprobante original se queda con el cliente final.

Una vez terminada la entrega de la mercadería a todos los clientes ellos retornan a la oficina donde se entregaran todas las copias de las facturas entregadas y en caso de devolución entregar la mercadería al bodeguero. Es importante recalcar que una vez que los camiones salen de bodega es de entera responsabilidad del chofer y su ayudante que la mercadería llegue en plenas condiciones hacia el cliente final y retornar con todas las copias de las facturas caso contrario se tomaran las acciones establecidas por el reglamento interno de la empresa.

#### **Actividad 5: Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas**

Los agentes de ventas son los únicos responsables de la recuperación de cartera ya que ellos son los que negocian con los clientes desde la toma de pedidos hasta la forma de pago.

Existen tablas de comisiones para la recuperación de cartera.

## 1.5. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN DIPROVET S.A.

DIPROVET comercializa distintos productos para el área de avicultura y ganadería es por ello que a continuación mencionamos los productos que tienen mayor rotación:

### PRODUCTOS DE AVICULTURA



### ANTIPARACITARIOS

**PIPERAZINA**  
**54%**



**COMPOSICION:** Dihidrocloruro de piperazina monohidratada.

**INDICACIONES:** Parasitismo de las aves

**DOSIS:** Diluir 1 sobre (10 grs.) en 1 gl. de agua, tratar 50 aves de 1 kg.  
Tratar 50 aves de 1 kg.

**BENEFICIOS:**

- Mejor Conversión Alimenticia
- Aumento De Peso
- Mayor Producción

## VITAMINAS – PROMOTORES

**AVICELL**  
**PROKURA<sup>R</sup>** BENTOLI U.S.A.



**Maximiza la absorción de nutrientes.**

**COMPOSICION:** Producto seco de fermentación de Saccharomyces cerevisiae (levadura), B. subtilis, B. coagulantes, (Pro bióticos) Enzimas Digestivas (lipasa, amilasa y proteasa) y Carbonato de calcio.

**INDICACIONES:** Mejora la conversión alimenticia y la absorción de nutrientes, promueve eficientemente el crecimiento, engorde y producción de huevos

**DOSIS:** 90 Grs / saco de 40 kilos de alimento ó 6 cucharadas.

**NO MEZCLAR EN AGUA ( contiene células vivas)**

**GPVAX**  
**BEBIBLE**



**Vitamina terapia específica.**

**COMPOSICION:** VITS. A, D3, E, C,

**INDICACIONES:** Crecimiento rápido, mejor formación ósea, plumaje homogéneo, optimiza la producción de huevos y carne, aumenta la resistencia a enfermedades y mejora la conversión alimenticia.

**DOSIS:** 1 cc / lit. de agua 5 días seguidos.

**COMBATE**



**Multivitaminico-mineral,estimulante para Gallos de pelea.**

**COMPOSICION:** Vits: B1, B2, B3, B5, B6, B12, A, D, C, E, K, Amino-Ácidos Biotina, Lisina, Metionina. Minerales: Calcio, Fósforo, Cobalto, Magnesio, Manganeso, Hierro, Yodo y Zinc.

**INDICACIONES:** Da mayor fuerza, energía, vitalidad y resistencia en el entrenamiento y peleas

**DOSIS:** Una tableta ó 10 a 15 gotas diarias, suspender 2 días antes de las peleas

# ANTIBIOTICOS

## VIAS RESPIRATORIAS



**Bactericida de amplio espectro y absorción rápida Potencializada.**

**COMPOSICION:** Enrofloxacin 10 %, DAPIRONA , (Antipirético analgésico y anti-inflamatorio) más VIT. C: (Elevadora de las defensas orgánicas y estabilizador celular).

**INDICACIONES:** Elimina con gran eficacia bacterias Gram + y Gram - Micoplasma, E. Coli Salmonela, Coriza, Cólera etc . **MENOS DIAS DE TRATAMIENTO, EL AVE NO PIERDE PESO.**

**DOSIS:** 0.5 a 1 cc / Lit. de agua. 3 días.



**Antibiótico - Mucolítico.**

**COMPOSICION:** Eritromicina, Neomicina, Sulfaquinoxalina , Trimetropín, Bromexina (espectorante ), Dipiro- y electrolitos. ( baja la fiebre y la depresión ) y electrrtolitos

**INDICACIONES:** Prevención y tratamiento de Prevención y tratamiento de Enfermedad Respiratoria Crónica.

**DOSIS:** preventivo: 1.5cc / lit. Curativo: 3 cc/ lit. en agua. 5 días .



**Antibioterapia específica de vías respiratorias:**

**COMPOSICION: ANTIBIOTICOS:** Tilosina, Sulfaquinoxalina, Trimetropim, Furalta dona, Clortetraciclina, Bromexina, Vits. A y K, ASPIRINA y electrolitos.

**INDICACIONES:** Prevención y tratamiento efectivo de la Enfermedad Respiratoria Cronica (ERC), específica o complicada con E. Coli. Especialmente indicado después de las vacunaciones para reducir los efectos post- vacunales

**DOSIS: Preventivo:** 1 gr por lit. de agua. **Curativo:** 2 gr/ lit., 3 días seguidos. **IMPORTANTE:** MENOS DIAS DE TRATAMIENTO, EL AVE NO SE DESMEJORA.

## TYLO ZOO (TYLAN)



**Antibiótico específico y amplio espectro:**

**COMPOSICION:** Tartrato de tilosina 100 %.

**INDICACIONES:** Prevención y tratamiento de Enfermedad Respiratoria Crónica,

**DOSIS:** 1 / 2 gr / lit de agua (3)

## APARATO DIGESTIVO

# CLORAMET

BEBIBLE



**Antibiótico de amplio espectro-oral.**

**COMPOSICION:** Cloranfenico base, Propilenglicol y Edulcurante.

**INDICACIONES:** Por su gran absorción, amplio espectro, es ideal en el tratamiento de enfermedades respiratorias y digestivas. Tiene gran palatabilidad.

**DOSIS:** 1 a 2 cc / Lit. de agua. 5 días

# NORFLOMET

BEBIBLE



**Antibacterial de amplio espectro (quinolona).**

**COMPOSICION:** Norfloxacin, Trimetroprin, Vit. B1, Sulfaquinoxalina, Vit. A, K y electrolitos y AAS,

**INDICACIONES:** Tratamiento eficaz de Enf. Res Crónica complicada, Salmonella, Coriza, E. Coli, cólera etc. SE CONSIDERA LA PRIMERA MEJOR ALTERNATIVA.

**DOSIS:** Preventivo: 0.25 - 0.5 cc/ lit. agua. Curativo: 0.5 - 1 cc/ lit. Agua. 3-5 días

## SULFACOX



### **Sulfas potencializadas.**

**COMPOSICION:** Sulfatiazol, Sulfameracina Sulfametacina, Sulfaquinoxalina, Vit. A, B1, K y electrolitos.

**INDICACIONES:** Coccidiois, Cólera, Salmonella, Coriza y Pullorosis además de todo tipo de diarreas inespecíficas en AVES Y CUYES

**DOSIS:** Preventivo: 1 gr/ gln. Curativo: 2 gr / 2 lit, de agua (4 días)

## COLYMET



### **Quimioterápico de amplio espectro:**

**COMPOSICION:** Sulfametacina, Trimetoprim, Vit. A, Vit. K y Electrolitos.

**INDICACIONES:** Colibacilosis, Coriza infecciosa, Cólera aviar, Salmonelosis. AVES, CUYES y CONEJOS.

**DOSIS:** 2 gr / Lit. de agua. 4 a 5 días seguido

## OXITETRACICLINA

12%

POLVO SOLUBLE



### **Antibiótico de amplio espectro potencializado con Sulfa.**

**COMPOSICION:** Oxitetraciclina 12%, Sulfameracina 10%.

**INDICACIONES:** Prevención y tratamiento eficaz de enfermedades infecciosas graves, de origen respiratorio o digestivo.

**DOSIS:** Aves: 1 a 2 gr / lit.de agua. Cuyes y Conejos: 1,5 a 3 gr / lit. de agua, 5 días seguidos.

## ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS



**BEBIBLE**



**Antitóxico y protector hepático.**

**COMPOSICION:** Metionina, Colina, factor coenzima B, Extracto de fosfolípidos, Factor hépato protector, Eléctrolitos.

**INDICACIONES:** Gran ayuda en la prevención y tratamiento de hepatitis. Muy eficaz en todo tipo de intoxicaciones, estimula el metabolismo y el Apetito. **SE DEBE ADMINIS TRAR EN LA 3RA. SEMANA Y 2 ULTIMAS, EN POLLOS DE ENGORDE.**

**DOSIS:** 1 - 2 cc / lit. de agua, 7 días. **Otras especies:** 3 cc /10 k

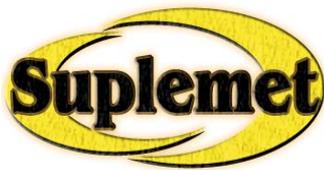


**Regulador térmico .**

**COMPOSICION:** Acido acetilsalicilico, (ASPIRINA), Bromexina, Pentileno Metil Tetrazol, Vit.C, Eléctrolitos.

**INDICACIONES:** Eficaz coadyuvante en el tratamiento de enf. Víricas y bacterianas. **(Baja la temperatura, permitiendo la normal ingestión del alimento y agua, evita pérdida de peso, reduce el tiempo de tratamiento)** especifico en el tratamiento del " Golpe de Calor".

**DOSIS:** 1 gr / lit. Mientras exista alta temperatura.



**Antimicótico de amplio espectro.**

**COMPOSICION:** Sulfato cúprico Acido propiónico, Dextrosa , Aluminio silicatos ( Atrapador de toxinas )

**INDICACIONES:** Erosión de la molleja, vómito negro y Diarreas,

**DOSIS:** En el AGUA como **PREVENTIVO:** 2 a 3 grs. / lit. a los 7, 14, 21 Y 35 días de edad. Como **CURATIVO:** 2 a 3 grs. / lit. 5 días seguidos.

En el ALIMENTO: **PREVENTIVO:** 50 gr / 40 kgs, a los 7, 14, 21, 35 días, **CURATIVO:** 80 gr / 40 k, 5 día

## D E S I N F E C T A N T E S

### IODOMET



**Complejo yodado,germicida**

**COMPOSICION:** Yodo libre 12 gr, Yodo combinado 24 gr, Alcohol 32 gr.

**INDICACIONES:** Desinfectante, bactericida, viricida.

**DOSIS:** PREVIA LIMPIEZA

Reducción de carga bacteriana	3 cc / lit de agua
Galpones fuertemente contaminados	6 cc / lit de agua
Nebulización de galpones y porquerizas ocupadas	1 cc / lit
Limpieza de equipos	3 cc / lit de agua
Pediluvios	10 cc / lit de agua
Limpieza de equipos	3 cc / lit de agua
Potabilización de agua	0,5 cc / lit de agua

### TAIDEX



**Bactericida,viricida y fungicida .**

**COMPOSICION:** Tymol 35 g, For- mol 100 gr, Alcohol absoluto 235 gr, Dodigen 20 gr.

**INDICACIONES:** Potente desinfectante, de usos múltiples.

**DOSIS:** 500 cc / 20 lit. de agua = Desinfección de galpones. 250 cc / 20 lit de agua. Limpieza rutinaria de equipos. **TIENE PODER RESIDUAL.**

### CREOLINA

PARA GANADERIA Y AVICULTURA



**Desinfectante universal.**

**COMPOSICION:** Aceites de destilación de alquitranes de hulla.

**INDICACIONES:** Desinfección general de galpones, porquerizas e instalaciones en general.

**DOSIS:** 1 cc / Lit. de agua.

## PRODUCTOS DE GANADERIA



### ANTIPARASITARIOS INTERNOS

#### Levamisol vitaminado 12%



**COMPOSICION:** Levamisol hidrocloreuro, Vit B12  
(antianémica y estimula el apetito)

**INDICACIONES:** Parasitismo gastrointestinal y pulmonar

**DOSIS:** 1 cc / 22 kg, ( 2 @ ), Máxima 15 cc I.M. ó S.C

#### Ivermectina 1% INYECTABLE



**COMPOSICION:** Ivermectina 1 %,

**INDICACIONES:** Eficaz tratamiento de **ENDOPARASITISMO:**  
Gastrointestinal, pulmonar y **ECTOPA-RASITISMO :** Tupe, sarna,  
garrapatas, moscas etc.

**DOSIS:** 1 cc / 50.kgs o 4.40 @, de pesovivo.

**SU LARGA ACCION ES GARANTIZADA**

# IVERMECTIN<sup>10</sup> PLUS

( Anupco - Inglaterra )

**COMPOSICION:** Ivermectina EP2000 1%, Clorsulon USP25 10%

**INDICACIONES:** Tratamiento eficaz de parasitismo interno  
**INCLUIDO FACIOLA HEPATICA** y parasitismo externo.  
Su vehículo evita inflamaciones y reacciones tóxicas.

**DOSIS:** Aves: 1 cc / 50 kg. Vía SC.

# PIPERAZINA 54%



**COMPOSICION:** Dihidrocloruro de piperazina monohidratada.  
ELECTROLITOS,

**INDICACIONES:** Contra gusanos redondos de bovinos,  
porcinos,  
caprinos, ovinos y aves.

**DOSIS:** Aves: 10 gr /gl, de agua par 50 aves de 1 kg, de peso.  
Cerdos: peso. Infestación moderada:10 gr / lit de agua por cada  
50 kg. de cada 21 días, Infestación grave: cada 15 días.

## ANTIPARASITARIOS EXTERNOS

# TRACK



**Garrapaticida, acaricida.**

**COMPOSICION:** Amitraz al 24 %.

**INDICACIONES:** Eficaz contra garrapatas comunes (Bophilus -  
Amblyoma) aún resistentes a otros garrapaticidas, actúa eficiente-  
mente en el tratamiento de sarna en cerdos. Tiene gran margen de  
seguridad tanto para el operador como para el animal.

**DOSIS:** 1 cc/lit. de agua **Infestación moderada:** cada 21 días,  
**Infestación grave:** cada 15 días

## VITAMINAS Y RECONSTITUYENTES

### **B-16** **PLUS** **INYECTABLE**



#### **Choque Vitamínico.**

**COMPOSICION:** VITS: B1,B2,B6,B12, Nicotinamida, Acido Pantotenico y Hierro Dextrano.

**INDICACIONES:** Promueve crecimiento, engorde y producción de leche, trata deficiencias del complejo B,convalecencias, anemias, intoxicaciones, enflaquecimiento, falta de apetito, ideal junto a antibioterápias y desparasitaciones,

**DOSIS:** 1 cc / 25 Kg IM o 2,2 @ (500 Kg.ó 44 @) 3 iny.c/ 24 h.

### **6** MINERALES VITAMINADOS



#### **Calcificante tónico reconstituyente,**

**COMPOSICION:** Calcio gluconato 20%-Calcio glicerofosfato, Magnesio glicerofosfato, Sodio gliserofosfato, Dextrosa, Cobalto cloruro, VITS: B1, B2, B6, B12.

**INDICACIONES:** Activador metabólico, calcificante, estimulante del apetito, crecimiento y engorde, indispensable para la madurez sexual, fertilidad y gestación normal, fiebre de leche, infertilidad coadyuvante en el tratamiento de intoxicaciones.

**DOSIS:** **Bovinos** 200 a 300 cc, **Equinos** 150 cc, **Cerdos** 50 a 100 cc, **Ovejas y Cabras** 25 a 50 cc via venosa o peritoneal, Vía I M.

### MULTIVITAL (ANUPCO - INGLATERRA)



#### **Reconstituyente Total.**

**COMPOSICION:** VITS: B1,B2,B6,B12, Nicotinamida, Acido Pantotenico y Hierro Dextrano.

**INDICACIONES:** Combinación eficientemente equilibrada de Vits. A,D3, E y B1, B2,B6, Nicotinamida, Pantotenol y B12 mas CROMAPHOR.

**DOSIS:** Animales adultos: 10 - 30 cc, Animales juvenes: 5 - 10 cc, Animales menores: 1 - 5 cc V.I. ó S.C., La dosis preventiva se repetirá cada 2 a 3 meses, la curativa de 10 a 14 dias.

## K-CEDA INYECTABLE



**COMPOSICION:** Vit. A 500 UI, Vit. D3 75000 UI, Vit. E 50mg. Vit. K: 50mg

**INDICACIONES:** Previene la baja fertilidad, regula y equilibra la absorción del calcio y fósforo, MEJORA LA SINTESIS DE PROTEINAS promoviendo el crecimiento y engorde.

**DOSIS:** Animales grandes: 4 a 5 cc, Medianos: 2 a 3 cc, Pequeños: 1 a 2 cc. Vía muscular.

## CALCIO GLUCONATO



**Calcificante;**

**COMPOSICION:** Gluconato de calcio 20 %,

**INDICACIONES:** Deficiencias metabólicas de calcio.

**DOSIS:** Ganado adulto: 50 cc/ día, 8 días seguidos. Ganado Joven: 10 cc / día, 5 días seguidos, vía intramuscular. Repetir a los 15 días.

## PREMEZCLA VITAMINICO MINERAL PARA CERDO



**Promotor de crecimiento.**

**COMPOSICION:** VITS: A, D3, E, K3, B1 B2, B12, Cloruro de colina, Ac. Nicotínico, Pantotenato de calcio, Hierro, Manganeseo, Cobre, Yodo, Zinc, Cobalto, Selenio, FLAVOMICIN, y Fosfato Dicálcico

**INDICACIONES:** Mayor ganancia de peso, favorece la gestación, aumenta la producción de leche materna, crías sanas y buen tamaño, favorece el crecimiento de lechones.

**ADMINISTRACION:** **Gestación y lactancia:** cucharada y media Ceba y **crecimiento:** una cucharada, dosis diaria en el alimento.

## ANTIBIOTICOS

### CLORAMET INYECTABLE



**Quimioterápico de amplio espectro, acción reforzada y antiinflamatoria.**

**COMPOSICION:** Oxitetraciclina 50 mg, Cloranfenicol 100 mg Diclofenaco ( Antiinflamatorio-tipirético) 5 mg.

**INDICACIONES:** Tratamiento eficaz de enfermedades ocasionadas por microorganismos Gram - y Gram +, que actuan a nivel gastrointestinal y pulmonar.

**DOSIS:** **BOVINOS Y EQUINOS:** 250 kg- 25 cc, 500 kg - 30 cc, + de 600 kg - 40 cc, **CERDOS Y CAPRINOS:** 25 kg - 5 cc, 50 kg 10 cc, 100 kg - 20 cc, **PERROS Y GATOS:** 1 kg - 1cc, 10 kg - 2,5 y 20 kg - 5 cc.

**TIENE EFECTO PROLONGADO**

### ENFLOMET ENROFLOXACINA AL 10% REPOTENCIALIZADA INYECTABLE



**Bactericida de Amplio Espectro**

**COMPOSICION:** Enrofloxacin 5% Diclofenaco

**INDICACIONES:** Tratamiento eficaz de enfermedades infecciosas de diverso origen, respiratorias primarias o secundarias, entéricas, renales, metritis y mastitis, diarreas de diverso origen.

**DOSIS:** 1 ml / 20 kg. ó 2 @, 3 días. P. V. 20 cc / 400 kg ó 35@ VM

## ESPECIALIDADES FARMACOLOGICAS

### PENTAMET FORTE INYECTABLE



**Antitóxico, restaurador de tejidos hepáticos y sanguíneos, activa dor metabólico.**

**COMPOSICION:** Aminoácidos esenciales: Metioninana, Triptófano, Histidina, Prolina. Factor hepato Protector y Vit. B12.

**INDICACIONES:** Intoxicaciones, Anemias, estimula el apetito fomentando el crecimiento y engorde, coadyuvante en desparasitaciones gastopulmonares y hepáticas, ideal en agotamiento físico y sexual.

**DOSIS:** 1 cc / 30 kg. via IM, 3 a 5 inyecciones, una cada 2 días.

## Complejo Yodado INYECTABLE



**COMPOSICION:** Yoduro de potasio, Yodo metálico, Salicilato de sodio, Alcanfor.

**INDICACIONES:** Bocio,coadyuvante en el tratamiento de enfermedades infecciosas o parasitarias, aftosa, panadizo, enfermedades respiratorias e infertilidad, ideal en asociación con antibióticos.

**DOSIS:** Animales grandes: 10 cc. Animales pequeños: 5 cc. via IM.

## dexalab



**Anti-inflamatorio y antialérgico.**

**COMPOSICION:** Dexametasona, Vits: B1, B6, B12.

**INDICACIONES:** Tratamientos antiinflamatorios antialérgicos, antirreumáticos graves (tiene acción potencializada).

**DOSIS:** Animales mayores: 5-10 cc. Menores: 1 a 5 cc. IM.

## pilocarpina



**Purgante extrarapido.**

**COMPOSICION:** Pilocarpinio clorhidrato.

**INDICACIONES:** Tratamiento de empastamientos y sobrecarga gastrointestinal con producción de gases y cólicos en bovinos y equinos.

**DOSIS:** 5 cc dosis máxima vía subcutánea. En caballos dividir la dosis en dos y aplicaciones, con intervalo de 10 minutos

## SALES MINERALES



**COMPOSICION:** Calcio 16 %, Fosforo 7 % , Sodio 14 %, Azufre 0.2 %, Potasio 0.1 %, Hierro 0.1 %, Magnesio 0.1 %, Fluor 0.15 % Manganeseo 800 ppm, Zinc 4.000 ppm, Cobre 1.200 ppm, Yodo 120 ppm, Cobalto ppm, Selenio 20 ppm

**INDICACIONES:** Mantiene e incrementa la producción de carne y leche, así como la fertilidad.

**DOSIS:** 50 a 70 grs / día. ( 3 a 5 cucharadas )



**Suplemento mineral de producción.**

**COMPOSICION:** Calcio 20 % Fósforo 10 %, Sodio 8%, Azufre 0.1%, Potasio 0.1%, Hierro 0,1 % Magnesio 0.1%, Fluor 0.15%, Manganeseo 800 ppm, Cobre 1,000 1.000 ppm, Yodo 120 ppm, Cobalto 20 ppm, Selenio 20 ppm.

**INDICACIONES:** Incrementa y mantiene la producción de leche y funciones reproductivas.

**DOSIS:** Ganado en producción de leche:75a100 grs / día (5a7 cucharadas)

## MATAGUSANOS - DESINFECTANTES



**Ectoparasitica, larvicida, acaricida e insecticida, cicatrizante secante y repelente,**

**COMPOSICION:** Cipermetrina, Violeta de Genciana y emoliente.

**INDICACIONES:** Uso tópico en toda clase de heridas infectadas o nó, actua contra larvas de mosca, gusaneras, ácaros, tiene eficaz acción cicatrizante, secante y repelente.

# CAPITULO II

## **CAPITULO II**

### **2. DESCRIPCION DEL MÉTODO RISICAR PARA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES**

#### **2.1.- Definición De La Administración De Riesgos Por El Método “RISICAR”**

La administración de riesgos se la define de la siguiente manera: “Es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgo que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesidades para responder ante ellos.”

Este método es aplicado a empresas tanto públicas como privadas, con el propósito de hacer partícipe a todo el personal de la organización para ser aplicada en todo el proceso, proyectos y actividades que la organización desempeña dentro de un ciclo, para así ser efectuados de forma integral con el objetivo de realizar mejoras en el control interno que nos permita identificar los puntos más críticos de la organización con la finalidad de evaluar , monitorear y controlar los riesgos inherentes que se puedan presentar afectando el cumplimiento de los objetivos planeados por la empresa. La administración de riesgos nos permite actuar de manera rápida y efectiva ante los riesgos identificados, así mismo, que cantidad de riesgo la empresa está dispuesta a tolerar o asumir, estos pueden ser factores externos como: naturaleza, económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales y factores internos según la estructura de la organización como: objetivos estratégicos, recursos humanos, recursos financieros y políticas internas.; estos factores tanto internos como externos nos permite identificar con un mayor grado de precisión que riesgos se pueden presentar y que tan probable es que este suceso afecte a las actividades de la empresa e interrumpa sus objetivos planteados.

Para ello la administración de riesgos cuenta con 6 etapas que se deben realizar en un periodo cíclico debido a los cambios que se generan tanto en el entorno como internamente en la organización.

## 2.2 Etapas De La Administración De Riesgos Por El Método “RISICAR”



### 2.2.1. Identificación De Riesgos

Esta etapa inicial es muy importante ya que nos permite poner al descubierto situaciones que no son comunes dentro del proceso de alguna actividad dentro de la organización. Para realizar una efectiva identificación de riesgos es necesario saber el objetivo del proceso, proyecto o actividad. Debemos tener en cuenta las siguientes interrogantes:

- Qué puede suceder?
- Cómo puede suceder?
- Quién puede generar el riesgo?
- Cuál es la razón por la cual se puede presentar el riesgo?
- Cómo se afecta la empresa con la materialización del riesgo?

Algunos riesgos son muy fáciles de identificar pero existen otros que no se pueden percibir y si no se identifica a tiempo estos riesgos posteriormente no podremos administrarlos lo cual

disminuimos la posibilidad controlarlos y evaluar el impacto económico que este podría ocasionar a la organización.

En el libro guía tenemos un glosario de riesgos que utilizaremos como guía para esta investigación que nos servirá para unificar criterios de algunos nombres de los riesgos que existen. VER (ANEXO 2). dentro de esta etapa existen también unas sub-etapas que nombraremos a continuación:

### **2.2.2 Descripción De Los Riesgos**

Una vez identificados los riesgos y nombrados en forma precisa, se debe describir cada uno de ellos para poder determinar en qué forma podrían presentarse dentro de la empresa y brindar las soluciones que deben ser implementadas para evitar su ocurrencia.

### **2.2.3 Identificación De Agentes Generadores**

Se entiende como agentes generadores a todas aquellas personas, cosas, eventos o acciones que tienen la capacidad de originar un riesgo y estos se clasifican en:

- **PERSONAS:** Empleados, clientes, proveedores, contratistas o cualquiera que ponga en riesgo la organización.
- **MATERIALES:** Conjunto de elementos o insumos necesarios para fabricar o procesar productos en una actividad, que pueden causar riesgos a las personas o en el ambiente.
- **INSTALACIONES:** Estructura física en la cual se llevan a cabo los procesos y se desarrollan las actividades de la empresa.
- **ENTORNO:** Eventos, situaciones o aspectos del ambiente económico, político, social, tecnológico, o fenómenos naturales que pueden afectar la organización.

El agente generador normalmente está relacionado con el proceso al cual se le identifican los riesgos, por lo tanto es importante identificarlos para posteriormente implementar controles necesarios que nos ayuden a evitar que estos los generen.

## 2.2.4 Identificación De Causas

Las causas siempre van de la mano con los agentes generadores. Ellos son los motivos o circunstancias por las cuales los agentes generadores ocasionan los riesgos e incrementan las posibilidades de ocurrencias de los mismos.

Algunas recomendaciones para definir las causas:

- Orientar el análisis a las causas producidas internamente.
- Usar las siguientes palabras para definir las causas: falta de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc.
- Las causas se determinan por agente generador
- Deben tenerse en cuenta todas las posibles causas, así no estén sucediendo actualmente.

## 2.2.5 Identificación de Efectos

El efecto es la pérdida ya sea económica o de otra índole que afecte a la organización ocasionada por los riesgos que esta acarrea viéndose afectada en el cumplimiento de sus objetivos.

Recomendaciones para definir los efectos:

- Deben verse en forma global sobre la empresa como un todo.
- No repetir el efecto con el riesgo
- Identificar el riesgo e inmediatamente definir el efecto

A continuación presentamos un listado de efectos:



## 2.3. Calificación De Riesgos

Esta etapa nos ayuda a ponderar cada riesgo para determinar su gravedad dentro de la institución por la cual se utiliza 2 variables que se formulan así:  $C = F \times I$ , (**C= calificación, F= frecuencia, I= Impacto**). Para calificar los riesgos se debe establecer una tabla para cada variable, donde podremos establecer el significado de los niveles de frecuencia e impacto dependiendo del tamaño, el tipo de empresa y su edad de ocurrencia

### 2.3.1 FRECUENCIA:

Es el # de veces que el riesgo puede presentarse en un periodo de tiempo.

La tabla de frecuencia está conformada por: nombre del riesgo, un valor y una descripción donde se asigna el tiempo de ocurrencia según la actividad o lo que se esté analizando

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez cada semestre
2	Media	Entre una y 6 veces al semestre
3	Alta	Entre 6 y 15 veces al semestre
4	Muy Alta	Más de 15 veces al semestre

FUENTE: RUBI CONSUELO QUIJANO (ADMINISTRACION DE RIESGOS)

### 2.3.2 IMPACTO:

Las consecuencias que la ocurrencia del riesgo puede ocasionarle a la empresa

La tabla de impacto está conformada por: nombre del riesgo, un valor y una descripción la cual representa el nivel de daño ya sea económico, operacional, físico o de imagen que se tiene como resultado cuando se materializa el riesgo.

**TABLA N° DE CALIFICACION DEL IMPACTO**

Valor	Impacto	Afectación del servicio	Perdida de la imagen	Pérdidas Económicas
5	Leve	Interrupción del servicio por 1 día	Problemas solo de conocimiento en la empresa	Pérdidas hasta de 3.000
10	Moderado	Interrupción por 15 días.	Solo de conocimiento de un cliente	Pérdidas mayores a 3.000 y menores a 8.000
20	Severo	Interrupción por 45 días	De conocimiento de un sector de la ciudad	Pérdidas mayores a 8.000 y menores a 20.000
40	Catastrófico	Interrupción por más de 2 meses	De conocimiento de toda la zona del Austro	Pérdidas de más de 20.000

FUENTE: RUBI CONSUELO QUIJANO (ADMINISTRACION DE RIESGOS)

## 2.4. Evaluación De Riesgos

Para evaluar los riesgos y determinar la gravedad de los mismos estos se clasifican en:

Evaluación	Descripción
Aceptable	No representa peligro y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo
Tolerable	Medidas de tratamiento a largo plazo
Grave	Medidas de tratamiento a corto plazo
Inaceptable	Representa un grave peligro, requiere medidas de tratamiento inmediatas

También se utiliza una matriz que se elabora con dos componentes frecuencia e impacto, en las filas se ubican los niveles de calificación de frecuencia y en las columnas los niveles de impactos y se multiplica de acuerdo a la calificación de riesgos y se ubica en la zona correspondiente ya sea A: aceptable, B: tolerable, C: grave, D: inaceptable.

**TABLA N°10 MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS**

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	20 Zona de Tolerable B	40 Zona Grave C	80 Zona Inaceptable D	160 Zona Inaceptable D
Alta	3	15 Zona Tolerable B	30 Zona Grave C	60 Zona Grave C	120 Zona Inaceptable D
Media	2	10 Zona Tolerable B	20 Zona Tolerable B	40 Zona Grave C	80 Zona Inaceptable D
Baja	1	5 Zona Aceptable A	10 Zona Tolerable B	20 Zona Tolerable B	40 Zona Grave C
	<b>IMPACTO</b>	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	<b>Valor</b>	5	10	20	40

FUENTE: RUBI CONSUELO QUIJANO (ADMINISTRACION DE RIESGOS)

## 2.5. Medidas De Tratamiento De Los Riesgos

Las medidas de tratamiento de los riesgos se clasifican en 2 grupos que son:

Medidas de control de los riesgos.

### ACEPTAR



No es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado, porque su evaluación, da como resultado un riesgo poco representativo.

### PREVENIR



Para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad

### PROTEGER



La protección se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados que generan los riesgos en caso de ocurrencia

## Medidas de financiación de las pérdidas

### TRANSFERIR



Consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo. La forma más común es el contrato de seguros.

### RETENER



La diferencia entre aceptar y retener es que en la primera no se dispone de medidas para afrontar las posibles pérdidas, y en la segunda se establecen diferentes formas de afrontarlas

### EVITAR



El riesgo se evita o elimina en casos extremos, en los que el beneficio es mayor que su costo y cuando las demás medidas de tratamiento son insuficientes para su manejo. Se parte del principio que la probabilidad es alta.

## 2.6. Diseño E Implementación De Las Medidas de Tratamiento

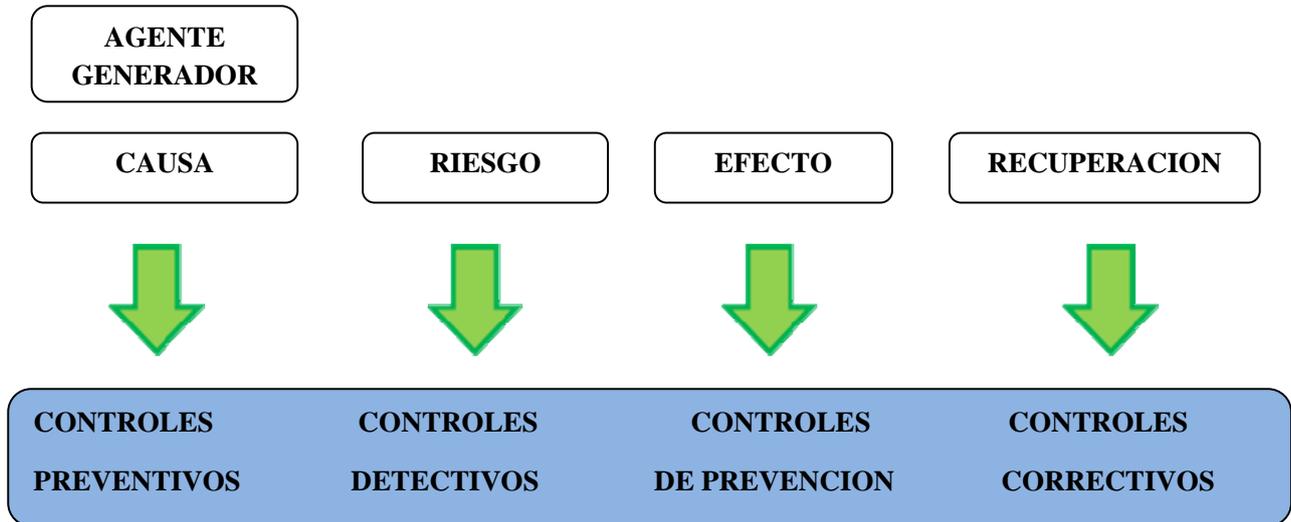
En esta etapa pretendemos realizar un análisis donde podamos realizar medidas de tratamiento y obtener caminos para su implementación. Trabajaremos con dos clases de medidas de tratamiento que son:

**POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.-** Estas son medidas de control interno la cual permitirá a la organización trazar lineamientos que permitan orientar la actuación de a sus trabajadores en la toma de decisiones dentro de estas políticas existen unas que el libro guía lo recomienda como son:

**Políticas Generales** {  
Compromiso  
Ámbito de aplicación  
Responsables  
Aspectos Técnicos

**Políticas Particulares** {  
Parte de la identificación, análisis y evaluación  
Se definen para los mayores riesgos de la empresa con base en las  
Causas y los efectos

**DISEÑO DE CONTROLES.-** Implementaremos algunos diseños que nos permita detectar y/o reducir un riesgo existente que no están siendo aplicadas por falta de conocimiento de los mismos las cuales nos ayudaran al mejoramiento de las actividades de cada proceso a analizar.



Una vez que se culmina con todas las etapas llegamos al final donde se debe realizar un monitoreo y evaluación de todo lo realizado con el fin de observar el comportamiento de los riesgos en los procesos y así determinar que tan efectivas han sido las medidas de tratamiento aplicadas, para ello se utilizan indicadores de riesgos cualitativos y cuantitativos que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y algunos hechos relacionados con ellos, para medir la gestión de los resultados en un período determinado y más aún se dirige a la medición de ocurrencia de riesgos porque se convierte en una alarma que contribuye al monitoreo de los mismos.

---

NOTA: La fuente del resumen del capítulo II es sustraída de, Mejía Quijano Rubi Consuelo, Administración de Riesgos, un enfoque Empresarial, 1 Ed. Mayo Bogotá 2006. Pag .... Hasta.....

# CAPITULO III

## **CAPITULO III**

# **APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION A LA EMPRESA DIPROVET**

## **INTRODUCCION**

En este capítulo para aplicar la Administración de Riesgos dentro de la empresa DIPROVET al proceso de comercialización utilizaremos el método RISICAR, el cual será desarrollado en cada una de sus etapas dentro de cada actividad, para así identificar, evaluar y analizar cada posible riesgo que pudiere afectar a la empresa.

## **ANALISIS PREVIO EMPRESA**

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

#### **La Venta de los Productos**

- La venta se realizara con el conocimiento necesario para poder identificar cada producto y brindar ayuda al cliente de acuerdo a sus necesidades para así incrementar nuestras ventas e ingresos.
- En la venta al contado se realiza un descuento del 5% incentivando así al cliente para que obtenga mayor utilidad y para nosotros obtener una mayor liquidez sobre la rotacion de inventarios.
- Los despachos sean con la mayor rapidez para así dar un mejor servicio.

#### **3.1 Identificación De Riesgos**

Una vez realizado un análisis previo de la Empresa DIPROVET se procede a la identificación de los riesgos en el proceso de comercialización para así poder identificar sucesos o situaciones que puedan perjudicar las metas propuestas. Comienza con la visita de los ejecutivos de ventas para

los distintas casa de clientes, pasando por la recepción de mercadería hacia bodega en donde se verifica que este en perfecto estado y que las fechas de caducidad no expiren y el ultimo paso es la recuperación de cartera vencida. Para ilustrar mejor la identificación de riesgos hemos realizado un esquema por cada actividad del proceso, en el cual se estableció inicialmente el objetivo del proceso para así poder identificar los riesgos que puedan afectar su cumplimiento.

**Proceso:**

- Comercialización.

**Objetivo:**

- Obtener un servicio eficiente, de calidad y con puntualidad, entregando la mercaderia en su tiempo acordado.

**Actividades:**

- Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos
- Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.
- Facturación De Pedidos:
- Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final
- Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

**TABLA - 3.1.1**

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION		
<b>ACTIVIDAD:</b>		Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.		
<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
		<b>GENERADOR</b>		
<b>RETRASO</b>	Posibilidad de retraso de los vendedores hacia los puntos de ventas en cada zona designada	Vendedores	Descuido o inexperiencia Falta de compromiso Poca motivación	Perdida de los clientes e imagen
<b>RIESGO DE MERCADO</b>	Posibilidad de que no exista el requerimiento de los productos solicitados por los clientes y ellos elijan otros proveedores	Mercado	Productos son importados Falta de análisis a la competencia Mejores ofertas de la competencia Precios altos	Perdida de Mercado  Perdida Económica
		Vendedores	Falla de coordinación con el Personal de bodega. No tiene compromiso Inadecuado perfil para el cargo	Interrupción en el proceso de ventas
<b>INFLUENCIAS</b>	Posibilidad que el cliente prefiera otros por las promociones que este le ofrezca por beneficios adicionales o precio	Vendedores	Desconocimiento de las políticas de ventas y las promociones requeridas Por alcanzar un mayor nivel de ventas para poder así coger mas comisión	Perdida de Ventas  Perdida Económica
		Cliente	Exceso de oferentes Conveniencia del Cliente Resistencia al cambio de precios	Deterioro de la imagen
<b>ERROR</b>	Posibilidad que los vendedores o el personal de bodega no tome bien un pedido y manden productos no solicitados	Vendedores	No tener un lista correcto de los productos existentes Falta de supervisión Negligencia por parte de la persona encargada Por beneficios personales	Deterioro de la imagen y confianza  Perdida Económica

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

**TABLA - 3.1.2**

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.			
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
<b>RIESGO DE CREDITO</b>	Posibilidad de que los clientes no cancelen las facturas emitidas o que los vendedores no cobren a los clientes	Vendedores	Falta de organización Falta de interés a su trabajo Desmotivación o Descuido	Perdida Económica
		Clientes	Falta de seriedad falta de liquidez Falta de compromiso	Perdida de la relación comercial
<b>INEXACTITUD</b>	Posibilidad de que se aprueben pedidos de clientes con cartera vencida y se aprueben pedidos de items que no existen en bodega.	Supervisor de cartera	No dar de baja las facturas ya Canceladas. Negligencia Fallas de la actividades de revisión	Perdida Económica
		Supervisor de ventas	Falta de revisión de inventarios Negligencia No tiene compromiso	Perdida Mercado
<b>FRAUDE</b>	Posibilidad de que existan clientes fantasmas para realizar robos a la empresa	Vendedor	Sueldos bajos Falta de motivación Maltrato por parte de los dueños	Perdida Económica

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

**TABLA – 3.1.3**

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION		
<b>ACTIVIDAD:</b>		Facturación De Pedidos:		
<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
		<b>GENERADOR</b>		
<b>ERROR</b>	Posibilidad de retraso por no tener los inventarios actualizados	Personal de bodega	Falta de Control Por no presentar informes Inventarios Por no tener designado la Persona responsable	Interrupción del proceso comercialización  Perdida Económica
		Personal de Facturación	No hacer revisión de los inventarios en el sistema Falta de supervisión Descuido	Perdida Tiempo
<b>FALLAS DE SOFTWARE</b>	Posibilidad de fallas en el sistema para el proceso de facturación	Software	Por virus en el sistema Mantenimiento del Sistema Maquinaria Antigua	Perdida de tiempo
		Proveedor del sistema	Por no realizar los requerimientos necesarios para el proceso de facturación	Perdida Económica
<b>INFLUENCIAS</b>	Posibilidad que el cliente llame a cancelar los pedidos realizados, por las promociones que este le ofrezca por beneficios adicionales o precio	Vendedores	Desconocimiento de las políticas de ventas y las promociones requeridas Por alcanzar un mayor nivel de ventas para poder así coger mas comisión	Perdida de ventas  Perdida Económica
		Cliente	Exceso de mercado Conveniencia del Cliente Resistencia al cambio de precios	Deterioro de la imagen
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	Posibilidad de que los requerimientos solicitados no sean llegados al departamento de facturación	Vendedores	Por no captar el pedido Requerido Mala organización No tener los parámetros de cumplimiento	Deterioro de la imagen
		Bodeguero	El pedido no está legible Por no prestar atención en su labor Por no tener capacitación Por tener varias funciones	Perdida Económica  Perdida de la confianza

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

**TABLA – 3.1.4**

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION		
<b>ACTIVIDAD:</b>		Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final		
<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
		<b>GENERADOR</b>		
<b>RETRASO</b>	Posibilidad de que no exista en inventarios el producto requerido	Administrador Financiero	Falta de liquidez Falta de planificación Por no tener un control Adecuado	Perdida Económica
		Proveedores	Por no tener en stock el producto requerido Por tener cartera vencida Por no enviar el despacho a tiempo	Perdida imagen
<b>HURTO</b>	Posibilidad que la mercadería despachada no llegue al cliente	Choferes	Por beneficios personales Por no hacer la revisión correspondiente antes de su traslado Por carencia de valores	Perdida Económica Perdida del Mercado
		Terceros	Por un asalto al vehículo con la mercadería despachada Por rivalidad	
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	Posibilidad de que los empleado no hagan los requerimientos necesarios para despacho de los mismos	Bodeguero	Falta de control Falta de responsabilidad o Negligencia Por no seguir los procesos Requeridos	Deterioro de la imagen Perdida Económica

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

**TABLA – 3.1.5**

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>		Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas			
<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>		<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
<b>AUSENTISMO</b>	Posibilidad de que el cliente no se encuentre o que el vendedor no realice su visita	Cliente		Falta de Compromiso Por evadir su pago Vencido Falta de Comunicación Por no existir coordinación	Perdida de a imagen
		Vendedores		Por no realizar su visita en la fecha pactada Por no llamar al cliente con Anterioridad Negligencia en su trabajo	Perdida Económica
<b>HURTO</b>	Posibilidad de que el vendedor no reporte los cobros o que el cliente no quiera realizar el pago correspondiente	Cliente		Por no tener solvencia para cancelar sus deudas Por falta compromiso Falta de control de la persona Encargada	Perdida Económica
		Vendedores		Por beneficio propio Porque no existe un control adecuado Por falta de prevención Falta de honradez y responsabilidad	Perdida de la imagen  Perdida de la confianza
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	Posibilidad que el vendedor no cumpla con su función	Vendedores		Por exceso de confianza Falta de eficiencia o negligencia Por no cumplir con los procedimientos requeridos Por no ser responsable en el cargo Designado	Perdida Económica  Perdida del Mercado

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

### 3.2 CALIFICACION DE RIESGOS Y EVALUACION DE RIESGOS

Luego de haber identificado los riesgos que se presentan en la empresa DIROVET en cada actividad dentro del proceso de comercialización, se procede a dar una calificación dentro de cada actividad, así podremos determinar la gravedad de cada una de ellas y prioridad de aplicar un control en cada una.

DIPROVET cuenta con una cartera aproximadamente de 877 clientes en su zona manejando un presupuesto de ventas de \$ 45000,00 cubriendo la zona del austro con un 55% de participación. Por lo consiguiente nuestra empresa consta con las siguientes calificaciones de impactos.

#### CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

TABLA – 3.2.1

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.			
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION
RETRASO	3	20	60	GRAVE
RIESGO DE MERCADO	3	10	30	GRAVE
INFLUENCIAS	1	5	5	ACEPTABLE
ERROR	1	10	10	TOLERABLE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

TABLA – 3.2.2

<b>PROCESO:</b>	COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben			
<b>RIESGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>RIESGO DE CREDITO</b>	1	20	20	TOLERABLE
<b>INEXACTITUD</b>	2	20	40	GRAVE
<b>FRAUDE</b>	2	40	80	INACEPTABLE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

TABLA – 3.2.3

<b>PROCESO:</b>	COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Facturación De Pedidos			
<b>RIESGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>ERROR</b>	1	10	10	TOLERABLE
<b>FALLAS DE SOFTWARE</b>	1	20	20	TOLERABLE
<b>INFLUENCIAS</b>	1	20	20	TOLERABLE
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	2	20	40	GRAVE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

**TABLA - 3.2.4**

<b>PROCESO:</b>	COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final			
<b>RIESGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>RETRASO</b>	3	20	60	GRAVE
<b>HURTO</b>	1	40	40	GRAVE
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	1	20	20	TOLERABLE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

**TABLA – 3.2.5**

<b>PROCESO:</b>	COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas			
<b>RIESGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>AUSENTISMO</b>	2	20	40	GRAVE
<b>HURTO</b>	1	20	20	TOLERABLE
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	1	20	20	TOLERABLE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

### **3.3.- DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

La implementación de las medidas de tratamiento aplicadas a nuestra empresa en el proceso de comercialización con el método “RISICAR” tiene dos formas de hacerlo:

1. **DISEÑO DE POLITICAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS”**.- La empresa debe establecer en todo sus procesos reglamentos generales que permitan establecer normas y políticas encaminadas a incorporar conocimientos de los riesgos pueden existir dentro de la empresa, involucrando a toda la organización en la toma de decisiones tanto en planes estratégicos como operacionales, y así asegurar que las acciones a largo plazo de la empresa sean exitosos.
2. **DISEÑO DE CONTROLES”** Necesitan evaluar los controles que existen en el proceso e implementar unos nuevos para cada riesgo en un a actividad determinada y de esta manera comprobar su efectividad al momento de disminuir la probabilidad y el impacto

En la empresa DIPROVET implementaremos medidas de tratamiento que se realizara mediante el método de “**Diseño de Controles**”, ya que aplicaremos los procesos que identifiquemos y los riesgos que tenemos en el proceso de comercialización para así ubicarnos en forma puntual a mejorar los problemas que nos detengan en el crecimiento de la empresa, cuyo objetivo principal es el de superar los riesgo presentes en cada actividad, a fin de que la empresa sea la mas eficiente y eficaz.

La estrategia de administración de riesgos que aplicaremos en las actividades que conforman el proceso de comercialización, deben ser diseñados e implementados de acuerdo a la calificación de cada riesgo , pero tomando en cuenta el tipo de actividad ya sea este fundamental o de soporte hacia otra actividad y el riesgo de acuerdo al grado de peligrosidad; en dónde los riesgos inaceptables y graves tendrán una alto estudio para nuevos cambios, mientras que los tolerables y aceptables probablemente no necesiten controles, las actividades que más influyen en el proceso serán ponderados de acuerdo a su rentabilidad.

El objetivo de identificar aquellas actividades y eventos que requieran una atención inmediata, se elabora una tabla de riesgos y actividades mediante la calificación de riesgos identificados en cada actividad. En esta tabla se consolida la información para analizarla y realizar ajustes si es necesario, cuyo resultado permite ponderar riesgos de acuerdo con su impacto y proponer controles para aminorar los riesgos.

Como se puede observar en este cuadro en las columnas se encuentran las actividades de proceso de comercialización con sus respectivos porcentajes y en las filas se hallan los riesgos encontrados con un porcentaje de acuerdo al nivel óptimo que se fija cada departamento; existe una celda de intersección entre cada actividad, donde cada riesgo es calificado de acuerdo a lo determinado.

Se coloca el resultado de multiplicar tres factores: la calificación de riesgos en el proceso, el porcentaje de ponderación de riesgo y el porcentaje de ponderación de la actividad. Luego los valores obtenidos de multiplicar los tres valores se suman para cada riesgo en forma horizontal y el resultado se coloca en la columna **Riesgos Totales** para cada proceso y también se suman también estos valores en forma vertical y el resultado se coloca en la fila **Totales Actividades**.

Las actividades en el proceso tienen gran importancia en cada departamento, pero la actividad que más problemas nos ocasiona es la visita a clientes y toma de pedidos con un porcentaje de 3.39% con respecto a las otras actividades, puesto que los vendedores visitan cada zona a un tiempo determinado y esto nos hace que la competencia aproveche y hagan las visitas antes que nosotros es por ello que el proceso de comercialización toma un poco de demora en algunos pedidos. Tenemos que establecer controles específicos que administren de mejor manera las actividades y establecer un **DISEÑO DE CONTROL** más efectivo que ayude a capacitar a los responsables de cada proceso.

**DISEÑO DE CONTROLES.**- El diseño de controles tiene como meta plantear medidas para detectar o reducir un riesgo, esto corresponde a las medidas de tratamiento de prevenir y proteger es por ello que en el proceso de comercialización pueden ocasionar algunas variantes que nos impida a los objetivos propuestos. Se buscan soluciones para propiciar correcciones del desempeño de los mismos, lo cuál contribuye al mejoramiento de este proceso mediante

información donde podamos evaluar y encontrar soluciones con los indicadores que nos muestren la información de manera: verídica, eficiente, pertinente, comprensible de acuerdo a cada actividad.

**Controles Actuales.-** Existen controles en la empresa que se han implementado para el funcionamiento de cada actividad de acuerdo al análisis y al estudio realizado en el proceso de comercialización, el problema que se ocasiona es que no existe un adecuado control ni seguimiento o simplemente no se lo utiliza de la manera correcta, para proteger o tener un procedimiento adecuado, es por ello que no hay suficiente información para disminuir riesgos en cuanto a prevención o tratamiento.

**Controles.-** Para proteger y mitigar los riesgos identificados debemos identificar los diferentes tipos de controles para prevención de los problemas; estos controles servirán además para reducir tempranamente acontecimientos que pueden perjudicar los interés de la entidad, actuando sobre los componentes frecuencia e impacto y disminuyendo las posibles causas de los riesgos.

### PRIORIZACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

		22%				15%				19%				17%				27%				
ACTIVIDADES		Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.				Entrega de pedidos al supervisor para que los analicen				Facturación de pedidos				Desacho de mercadería y traslado				Recuperación de cartera				RIESGOS TOTALES
RIESGOS	PONDERACION	F * I =		P	F * I =		P	F * I =		P	F * I =		P	F * I =		P	F * I =		P			
		C			C			C			C			C			C					
RETRASO	19%	3	20	60	<b>2,51</b>															<b>2,51</b>		
RIESGO DE MERCADO	12%	3	10	30	<b>0,79</b>															<b>0,79</b>		
INFLUENCIAS	4%	1	5	5	<b>0,04</b>															<b>0,04</b>		
ERROR	2%	1	10	10	<b>0,04</b>					1	20	20	<b>0,08</b>							<b>0,12</b>		
RIESGO DE CREDITO	14%					1	20	20	<b>0,42</b>											<b>0,42</b>		
INEXACTITUD	6%					2	20	40	<b>0,36</b>											<b>0,36</b>		
FRAUDE	9%									2	40	80	<b>1,37</b>					3	20	60	<b>1,458</b>	
FALLAS DE SOFTWARE	1%									1	10	10	<b>0,02</b>							<b>0,02</b>		
INFLUENCIAS	6%									1	20	20	<b>0,23</b>							<b>0,23</b>		
INCUMPLIMIENTO	6%													2	20	40	<b>0,408</b>			<b>0,41</b>		
DEMORA	8%													3	20	60	<b>0,816</b>			<b>0,82</b>		
HURTO	3%													1	40	40	<b>0,544</b>			<b>0,54</b>		
AUSENTISMO	5%																	2	20	40	<b>0,54</b>	
COMPROMISO	5%																	1	20	20	<b>0,27</b>	
<b>TOTAL</b>	100%																					
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES</b>					<b>3,39</b>				<b>0,78</b>				<b>1,69</b>				<b>1,768</b>			<b>2,268</b>	<b>9,90</b>	

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

**TABLA - 3.3. 1**

PROCESO:	COMERCIALIZACION				
ACTIVIDAD:	Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.				
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMINETO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
RETRASO	60	GRAVE	PREVENIR PROTEGER TRANSFERIR	NINGUNO	CREAR VALORES DE ETICA EN LOS VENDEDORES  DAR CAPACITACIONES PERMANENTES  LLEVAR CONTROLES DE VISITAS
RIESGO DE MERCADO	30	GRAVE	PREVENIR RETENER PROTEGER	ESTRATEGIAS DE SERVICIO Y ENTREGAS A TIEMPO	DAR CAPACITACIONES A LA FUERZA DE VENTAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE  ESTABLECER POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE  ESTABLECER POLITICAS DE STOCKS Y ROTACION DE INVENTARIOS
INFLUENCIAS	5	ACEPTABLE	PREVENIR ACEPTAR TRASNFERIR	ESTRATEGIAS DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS	MANTENER UNA POLITICA DE PRECIOS COMPETITIVOS, PROMOCIONES, VALORES AGREGADOS Y DESCUENTOS
ERROR	10	TOLERABLE	PREVENIR PROTEGER	NINGUNO	LLEVAR CONTROLES DE DESPACHO, SANCIONES AL QUE INCUMPLE LS NORMAS, DAR CAPACITACION DE SERVICIO AL CLIENTE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

**TABLA - 3.3. 2**

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>		Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.			
<b>RIESGO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>MEDIDAS DE TRATAMINETO</b>	<b>CONTROLES ACTUALES</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>
<b>RIESGO DE CREDITO</b>	20	TOLERABLE	<p style="text-align: center;">TRASFERIR</p> <p style="text-align: center;">PREVENIR</p> <p style="text-align: center;">RETENER</p>	NINGUNO	<p>ESTABLECER POLITICAS DE CARTERA VENCIDA</p> <p>CAPACITAICON AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE INFORMACION</p>
<b>INEXACTITUD</b>	40	GRAVE	<p style="text-align: center;">PREVENIR</p> <p style="text-align: center;">RETENER</p> <p style="text-align: center;">PROTEGER</p>	REVISION DE INFORMACION BASADOS EN REPORTES DEL SISTEMA	<p>LLEVAR CONTROLES SEMANALES DE LA BASE DE DATOS DE NUESTROS CLIENTES PARA DEPURAR ERRORES</p> <p>COMPROMISO DE LOS SUPERVISORES PARA QUE EXISTAN ERRORES</p>
<b>FRAUDE</b>	80	INACEPTABLE	<p style="text-align: center;">TRASFERIR</p> <p style="text-align: center;">PREVENIR</p>	NINGUNO	<p>REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS, COMPROBACION FISICA</p> <p>MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS Y DEPURACION</p>

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

**TABLA - 3.3. 3**

<b>PROCESO:</b> COMERCIALIZACION					
<b>ACTIVIDAD:</b> Facturación De Pedidos					
<b>RIESGO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>MEDIDAS DE TRATAMINETO</b>	<b>CONTROLES ACTUALES</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>
<b>ERROR</b>	10	TOLERABLE	<p align="center">PREVENIR</p> <p align="center">PROTEGER</p> <p align="center">EVITAR</p>	SE REALIZA CONTROLES BASADOS EN LOS REPORTES DEL SISTEMA	<p>ESTABLECER POLITICAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS</p> <p>IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO</p> <p>REALIZAR CHEQUEOS DE MANERA IMPREVISTA</p>
<b>FALLAS DE SOFTWARE</b>	20	TOLERABLE	<p align="center">TRASNFERIR</p> <p align="center">PROTEGER</p>	NINGUNO	<p>REALIZAR CHEQUEOS TRIMESTRALES DEL SISTEMA</p> <p>REALIZAR AUDITORIAS CREAR RESPALDOS Y PROTECCION DE DATOS</p>
<b>INFLUENCIAS</b>	20	TOLERABLE	<p align="center">PREVENIR</p> <p align="center">PROTEGER</p> <p align="center">ACEPTAR</p>	NINGUNO	<p>DAR BUENA ATENCION AL CLIENTE</p> <p>REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO SOBRE LAS PROMOCIONES DE LA COMPETENCIA</p> <p>BRINDAR SEGURIDAD AL CLIENTE DE NUESTRAS PROMOCIONES Y PRECIOS COMPETITIVOS</p>
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	40	GRAVE	<p align="center">PREVENIR</p> <p align="center">EVITAR</p> <p align="center">RETENER</p>	POLITICAS DE CONTROL DE VISITAS Y PEDIDOS A LOS CLIENTES	<p>INFUNDIR COMPROMISO HACIA LOS VENDEDORES</p> <p>BRINDARLES TECNOLOGIA ADECUADA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION (PDA)</p> <p>SANCIONES A LOS RESPONSABLES</p>

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

**TABLA - 3.3. 4**

PROCESO:	COMERCIALIZACION				
ACTIVIDAD:	Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final				
RIESGO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMINETO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
RETRASO	60	GRAVE	<p>PROTEGER</p> <p>PREVENIR</p> <p>RETENER</p>	<p>SE REALIZA CONTROLES BASADOS EN LOS REPORTES DEL SISTEMA</p>	<p>ESTABLECER POLITICAS DE EXISTENCIAS</p> <p>IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO</p> <p>REALIZAR CHEQUEOS SORPREZA</p>
HURTO	40	GRAVE	<p>TRASFERIR</p> <p>PROTEGER</p> <p>PREVENIR</p>	<p>NINGUNO</p>	<p>DAR CHARLAS DE MOTIVACION Y VALORES ETICOS</p> <p>COMPRAR UN SEGURO CONTRA ROBOS</p> <p>BRINDAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y PREOCUPARSE POR EL PERSONAL</p>
INCUMPLIMIENTO	20	TOLERABLE	<p>PREVENIR</p> <p>EVITAR</p>	<p>NINGUNO</p>	<p>ESTABLECER NORMAS DE REPOCION EN STOK</p> <p>INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES</p>

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

**TABLA - 3.3.5**

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>		Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas			
<b>RIESGO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>MEDIDAS DE TRATAMIENTO</b>	<b>CONTROLES ACTUALES</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>
<b>AUSENTISMO</b>	40	GRAVE	PROTEGER  PREVENIR  TRASNFERIR	NINGUNO	INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES  INFUNDIR COMPROMISO EN LOS CLIENTES  REVISIONES DE CARTERA FRECUENTEMENTE
<b>HURTO</b>	20	TOLERABLE	PROTEGER  TRASFERIR  EVITAR	AL MOMENTO DE CONTRATAR VENDEDORES, SE LES HACE FIRMAR UN PAGARE	INFUNDIR VALORES ETICOS A LOS TRABAJADORES  ESTABLECER NORMAS Y PERFILES PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL  REALIZAR UNA SELECCION ADECUADA AL PERSONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	20	TOLERABLE	PROTEGER  PREVENIR	NINGUNO	REALIZAR MAYOR CONTROL POR PARTE DE LOS SUPERVISORES  INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

### 3.4 – MONITOREO Y EVALUACION DE CONTROLES.

#### 3.4.1 Análisis de la Efectividad de los Controles

Una vez que se ha implementado algunos controles en nuestra empresa procedemos realizar un análisis de su efectividad con la finalidad de disminuir el riesgo (Eficacia), con un uso adecuado de los riesgos al menor costo posible (Eficiencia). La eficiencia de los controles que se implementaran en DIPROVET deben ser comparados con el costo del mismo y el beneficio que se obtendría con su aplicación.

A continuación presentamos los cuadros respectivos donde se califica cada propuesta de controles:

#### EFFECTIVIDAD DE CONTROLES

**TABLA - 3.4.1.1**

<b>PROCESO:</b>	COMERCIALIZACION			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.			
<b>RIESGO</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>RETRASO</b>	CREAR VALORES DE ETICA EN LOS VENDEDORES DAR CAPACITACIONES PERMANENTES LLEVAR CONTROLES DE VISITAS A CLIENTES	ALTA	MEDIA	ALTA
<b>RIESGO DE MERCADO</b>	DAR CAPACITACIONES A LA FUERZA DE VENTAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE ESTABLECER POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE ESTABLECER POLITICAS DE STOCKS Y ROTACION DE INVENTARIOS	ALTA	ALTA	MUY ALTA
<b>INFLUENCIAS</b>	MANTENER UNA POLITICA DE PRECIOS COMPETITIVOS, PROMOCIONES, VALORES AGREGADOS Y DESCUENTOS	MEDIA	MEDA	MEDIA
<b>ERROR</b>	LLEVAR CONTROLES DE DESPACHO, SANCIONES AL QUE INCUMPLE LAS NORMAS, DAR CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE ATENCION AL CLIENTE	MEDIA	ALTA	ALTA

FUENTE: DIPROVET

REALIZADO POR: IT Y SP

## EFECTIVIDAD DE CONTROLES

**TABLA - 3.4.1.2**

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.			
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFECTIVIDAD
RIESGO DE CREDITO	ESTABLECER POLITICAS DE CARTERA VENCIDA	MEDIA	ALTA	ALTA
	CAPACITAICON AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE INFORMACION			
INEXACTITUD	LLEVAR CONTROLES SEMANALES DE LA BASE DE DATOS DE NUESTROS CLIENTES PARA DEPURAR ERRORES	ALTA	MEDIA	ALTA
	COMPROMISO DE LOS SUPERVISORES PARA QUE NO EXISTAN ERRORES			
FRAUDE	REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS, COMPROBACION FISICA	ALTA	ALTA	MUY ALTA
	MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS Y DEPURACION			

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## ECTIVIDAD DE CONTROLES

**TABLA - 3.4.1.3**

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Facturación De Pedidos			
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
<b>ERROR</b>	ESTABLECER POLITICAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS  IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO  REALIZAR CHEQUEOS DE MANERA IMPREVISTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
<b>FALLAS DE SOFTWARE</b>	REALIZAR CHEQUEOS TRIMESTRALES DEL SISTEMA  REALIZAR AUDITORIAS DE SISTEMAS  CREAR RESPALDOS Y PROTECCION DE DATOS	ALTA	MEDIA	ALTA
<b>INFLUENCIAS</b>	DAR BUENA ATENCION AL CLIENTE  REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO SOBRE LAS PROMOCIONES DE LA COMPETENCIA  BRINDAR SEGURIDAD AL CLIENTE DE NUESTRAS PROMOCIONES Y PRECIOS COMPETITIVOS	MEDIA	MEDIA	MEDIA
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	INFUNDIR COMPROMISO HACIA LOS VENDEDORES  BRINDARLES TECNOLOGIA ADECUADA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION (PDA)  SANCIONES A LOS RESPONSABLES	ALTA	MEDIA	MEDIA

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## EFECTIVIDAD DE CONTROLES

**TABLA - 3.4.1.4**

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final			
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
RETRASO	ESTABLECER POLITICAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS  IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO  REALIZAR CHEQUEOS DE MANERA IMPREVISTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
HURTO	DAR CHARLAS DE MOTIVACION Y VALORES ETICOS  COMPRAR UN SEGURO CONTRA ROBOS  BRINDAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y PREOCUPARSE POR EL PERSONAL	MEDIA	ALTA	ALTA
INCUMPLIMIENTO	ESTABLECER NORMAS DE REPOCION EN STOK  INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES	MEDIA	MEDIA	MEDIA

FUENTE: DIPROVET

REALIZADO POR: IT Y SP

## EFECTIVIDAD DE CONTROLES

**TABLA - 3.4.1.5**

<b>PROCESO:</b>	<b>COMERCIALIZACION</b>			
<b>ACTIVIDAD:</b>	Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas			
<b>RIESGO</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>AUSENTISMO</b>	INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES	ALTA	MEDIA	ALTA
	INFUNDIR COMPROMISO EN LOS CLIENTES			
	REVISIONES DE CARTERA FRECUENTEMENTE			
<b>HURTO</b>	INFUNDIR VALORES ETICOS A LOS TRABAJADORES	ALTA	MEDIA	ATA
	ESTABLECER NORMAS Y PERFILES PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL			
	REALIZAR UNA SELECCION ADECUADA AL PERSONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS			
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	REALIZAR MAYOR CONTROL POR PARTE DE LOS SUPERVISORES	MEDIA	MEDIA	MEDIA
	INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES			

**FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP**

### **3.4.2. Indicadores de Frecuencia.**

Es muy importante conocer el número de veces que un determinado riesgo se presenta en cada actividad, así podremos determinar en base a datos estadísticos si estos riesgos podrían afectar a la organización y en qué actividad para así tomar las decisiones adecuadas para mitigar los riesgos que se presenten a mediano o largo plazo.

### **3.4.3 Indicadores de Impacto.**

Luego de haber determinado la frecuencia se procede a realizar un análisis del impacto que los riesgos podrían ocasionar en la empresa y a su vez evaluar que tipos de pérdidas se darían como: materiales, económica, de imagen, etc. Con el fin de prevenir que estos riesgos ocurran realizamos una calificación donde determinamos que riesgo tiene calificación más alta y así emprender correcciones o acciones para evitar el mismo.

## USO DE INDICADORES

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION		
<b>ACTIVIDAD:</b>		Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.		
<b>RIESGO</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR DE FRECUENCIA</b>	<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>RETRASO</b>	CREAR VALORES DE ETICA EN LOS VENDEDORES  DAR CAPACITACIONES PERMANENTES  LLEVAR CONTROLES DE VISITAS A CLIENTES	ALTA	FALTA DE MOTIVACION  FORMULA: # DE PEDIDOS RETRASADOS	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA: INVENTARIO INFLADO
<b>RIESGO DE MERCADO</b>	DAR CAPACITACIONES A LA FUERZA DE VENTAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE  ESTABLECER POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE  ESTABLECER POLITICAS DE STOCKS Y ROTACION DE INVENTARIOS	MUY ALTA	PRECIOS ALTOS  FORMULA:  # DE FACTURAS ANULADAS	PERDIDA DE MERCADO  FORMULA:  PERDIDA DE CLIENTES
<b>INFLUENCIAS</b>	MANTENER UNA POLITICA DE PRECIOS COMPETITIVOS, PROMOCIONES, VALORES AGREGADOS Y DESCUENTOS	MEDIA	FALTA DE PROMOCIONES  FORMULA: # DE CLIENTES PERDIDOS	PERDIDA DE VENTAS  FORMULA: INVENTARIO INFLADO
<b>ERROR</b>	LLEVAR CONTROLES DE DESPACHO, SANCIONES AL QUE INCUMPLE LAS NORMAS, DAR CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE ATENCION AL CLIENTE	ALTA	FALTA DE COMPROMISO  FORMULA: # DE CLIENTES INCONFORMES	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA: DETERIORO DE LA IMAGEN

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## USO DE INDICADORES

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION		
<b>ACTIVIDAD:</b>		Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.		
<b>RIESGO</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR DE FRECUENCIA</b>	<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>RIESGO DE CREDITO</b>	ESTABLECER POLITICAS DE CARTERA VENCIDA  CAPACITAICON AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE INFORMACION	ALTA	PEDIDOS NO FACTURADOS  FORMULA:  # DE FACTURAS VENCIDAS	PERDIDA DE LA RELACION COMERCIAL  FORMULA:  # DE PEDIDOS RECHAZADOS
<b>INEXACTITUD</b>	LLEVAR CONTROLES SEMANALES DE LA BASE DE DATOS DE NUESTROS CLIENTES PARA DEPURAR ERRORES  COMPROMISO DE LOS SUPERVISORES PARA QUE NO EXISTAN ERRORES	ALTA	FALTA DE CONTROL  FORMULA:  # DE FACTURAS QUE NO SE DAN DE BAJA	PERDIDA DE IMAGEN  FORMULA:  # DE CLIENTES INCONFORMES
<b>FRAUDE</b>	REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS, COMPROBACION FISICA  MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS Y DEPURACION	MUY ALTA	FALTA DE MOTIVACION  FORMULA:  # CLIENTES FANTASMAS	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA:  CARTERA INCOBRABLE

FUENTE: DIPROVET  
REALIZADO POR: IT Y SP

## USO DE INDICADORES

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Facturación De Pedidos			
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
<b>ERROR</b>	<p>ESTABLECER POLITICAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS</p> <p>IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO</p> <p>REALIZAR CHEQUEOS DE MANERA IMPREVISTA</p>	MEDIA	<p>FALTA DE INVENTARIO</p> <p>FORMULA</p> <p># PEDIDOS RETRASADOS</p>	<p>INTERUCCION PROCESO COMERCIALIZACION</p> <p>FORMULA</p> <p>PERDIDA DE CLIENTES</p>
<b>FALLAS DE SOFTWARE</b>	<p>REALIZAR CHEQUEOS TRIMESTRALES DEL SISTEMA</p> <p>REALIZAR AUDITORIAS DE SISTEMAS</p> <p>CREAR RESPALDOS Y PROTECCION DE DATOS</p>	ALTA	<p>FALLAS DEL SISTEMA</p> <p>FORMULA:</p> <p># DE VECES DE INTERRUCCION</p>	<p>PERDIDA DE TIEMPO</p> <p>FORMULA:</p> <p>TIEMPO DE RETRAZO DE LOS PEDIDOS</p>
<b>INFLUENCIAS</b>	<p>DAR BUENA ATENCION AL CLIENTE</p> <p>REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO SOBRE LAS PROMOCIONES DE LA COMPETENCIA</p> <p>BRINDAR SEGURIDAD AL CLIENTE DE NUESTRAS PROMOCIONES Y PRECIOS COMPETITIVOS</p>	MEDIA	<p>FALTA DE CONOCIMIENTO</p> <p>FORMULA:</p> <p># DE CLIENTES QUE CANCELEN PEDIDOS</p>	<p>PERDIDA DE MERCADO</p> <p>FORMULA:</p> <p>CLIENTES PERDIDOS</p>
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	<p>INFUNDIR COMPROMISO HACIA LOS VENEDORES</p> <p>BRINDARLES TECNOLOGIA ADECUADA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION (PDA)</p> <p>SANCIONES A LOS RESPONSABLES</p>	MEDIA	<p>FALTA DE COMPROMISO</p> <p>FORMULA:</p> <p># DE PEDIDOS PERDIDOS</p>	<p>PERDIDA DE MERCADO</p> <p>FORMULA:</p> <p>CLIENTES PERDIDOS</p>

## USO DE INDICADORES

PROCESO:	COMERCIALIZACION			
ACTIVIDAD:	Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final			
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
<b>RETRASO</b>	<p>ESTABLECER POLITICAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS</p> <p>IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO</p> <p>REALIZAR CHEQUEOS DE MANERA IMPREVISTA</p>	MEDIA	<p>FALTA DE MERCADERIA</p> <p>FORMULA: # NUMERO DE ITEMS FALTANTES</p>	<p>PERDIDA IMAGEN</p> <p>FORMULA: # DE QUEJAS Y MOLESTIAS</p>
<b>HURTO</b>	<p>DAR CHARLAS DE MOTIVACION Y VALORES ETICOS</p> <p>COMPRAR UN SEGURO CONTRA ROBOS</p> <p>BRINDAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y PREOCUPARSE POR EL PERSONAL</p>	ALTA	<p>PERDIDA DE INVENTARIO</p> <p>FORMULA: UNIDADES FISICAS DESAPARECIDAS</p>	<p>PERDIDA ECONOMICA</p> <p>FORMULA: COSTO DE INVERSION PERDIDO</p>
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	<p>ESTABLECER NORMAS DE REPOCION EN STOK</p> <p>INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES</p>	MEDIA	<p>FALTA DE RESPONSABILIDAD</p> <p>FORMULA: NO ENVIAR REPORTES A TIEMPO</p>	<p>PERDIDA MERCADO</p> <p>FORMULA: CLIENTES INSATISFECHOS</p>

## USO DE INDICADORES

<b>PROCESO:</b>		COMERCIALIZACION		
<b>ACTIVIDAD:</b>		Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas		
<b>RIESGO</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR DE FRECUENCIA</b>	<b>INDICADOR DE IMPACTO</b>
<b>AUSENTISMO</b>	INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES  INFUNDIR COMPROMISO EN LOS CLIENTES  REVISIONES DE CARTERA FRECUENTEMENTE	ALTA	AUSENTISMO DE LOS CLIENTES  FORMULA: # DE CLIENTES CON RETRASO AL PAGO	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA: CARTERA VENCIDA
<b>HURTO</b>	INFUNDIR VALORES ETICOS A LOS TRABAJADORES  ESTABLECER NORMAS Y PERFILES PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL  REALIZAR UNA SELECCION ADECUADA AL PERSONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS	ALTA	ROBO POR PARTE DEL VENDEDOR  FORMULA: # DE FACTURAS NO RECUPERADAS	PERDIDO ECONOMICA  FORMULA: # DE VENEDORES QUE ROBAN
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	REALIZAR MAYOR CONTROL POR PARTE DE LOS SUPERVISORES  INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES	MEDIA	FALTA DE CONTROL DE LOS SUPERVISORES  FORMULA: TIEMPO PERDIDO DE LOS SUPERVISORES	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA: PERDIDA DE DINERO A LA EMPRESA EN SUELDOS

### **3.44. Mapa de Riesgos**

El mapa de riesgos es un resumen de todos los cuadros anteriormente mencionados donde se detalla cada etapa del método según la actividad que se presenta y sus objetivos. Así mismo brinda a los directivos de DIPROVET una información amplia, consolidada, clara y precisa de la situación que la empresa enfrenta en este momento.

**MAPA DE RIESGOS**

**ACTIVIDAD:** Visita a Clientes, revisión de existencias, toma de pedidos.

**OBJETIVO:** Realizar visitas frecuentes y servicio personalizado para satisfacer los requerimientos exigidos

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRE	IMP	CALI	EVAL.	MEDIDAS DE TRAT.	CONTROL ACT.	CONTROLES PROPUESTOS	EFICA	EFICI	EFFECT	INDICAD. DE FREC.	INDICAD. DE IMP.
RETRASO	Posibilidad de retraso de los vendedores hacia los puntos de ventas en cada zona designada	Vendedores	Descuido o inexperiencia	Perdida de los clientes e imagen	3	20	60	GRAVE	PREVENIR	NINGUNO	CREAR VALORES DE ETICA EN LOS VENDEDORES DAR CAPACITACIONES PERMANENTES LLEVAR CONTROLES DE VISITAS	ALTA	MEDI A	ALTA	FALTA DE MOTIVACION	PERDIDA ECONOMICA
			Falta de compromiso						FORMULA:						FORMULA:	
			Poca motivación						# DE PEDIDOS RETRASADOS						INVENTARIO INFLADO	
RIESGO DE MERCADO	Posibilidad de que no exista el requerimiento de los productos solicitados por los clientes y ellos elijan otros proveedores	Mercado	Productos son importados	Perdida de Mercado	3	10	30	GRAVE	PREVENIR	ESTRATEGIAS DE SERVICIO Y ENTREGAS A TIEMPO	DAR CAPACITACIONES A LA FUERZA DE VENTAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE ESTABLECER POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE ESTABLECER POLITICAS DE STOCKS Y ROTACION DE INVENTARIOS	ALTA	ALTA	MUY ALTA	PRECIOS ALTOS	PERDIDA DE MERCADO
			Falta de análisis a la competencia Mejores ofertas de la competencia	Perdida Económica					FORMULA:						FORMULA:	
		Vendedores	No tiene compromiso Falla de coordinación con el personal de bodega. Inadecuado perfil para el cargo	Interrupción en el proceso de ventas					# DE FACTURAS ANULADAS						PERDIDA DE CLIENTES	
INFLUENCIAS	Posibilidad que el cliente pre- fiera otros por las promociones que este le ofrezca por beneficios adicionales o precio	Vendedores	Desconocimiento de las políticas de ventas y las promociones requeridas Por alcanzar un mayor nivel de ventas para poder así coger mas comisión	Perdida de Ventas	1	5	5	ACEPTABLE	PREVENIR	ESTRATEGIAS DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS	MANTENER UNA POLITICA DE PRECIOS COMPETITIVOS, PROMOCIONES, VALORES AGREGADOS Y DESCUENTOS	MEDIA	MEDI A	MEDIA	FALTA DE PROMOCIONES	PERDIDA DE VENTAS
			Perdida Económica	FORMULA:					FORMULA:							
		Cliente	Exceso de oferentes Conveniencia del Cliente Resistencia al cambio de	Deterioro de la imagen					# DE CLIENTES PERDIDOS						INVENTARIO INFLADO	

			precios													
<b>ERROR</b>	Posibilidad que los vendedores o el personal de bodega no tome bien un pedido y manden productos no solicitados	Vendedores	No tener un lista correcto de los productos existentes Falta de supervisión Negligencia por parte de la persona encargada Por beneficios personales	Deterioro de la imagen y confianza  Perdida  Económica	1	10	10	TOLERABLE	PREVENIR  PROTEGER	NINGUNO	LLEVAR CONTROLES DE DESPACHO, SANCIONES AL QUE INCUMPLE LS NORMAS, DAR CAPACITACION DE SERVICIO AL CLIENTE	MEDIA	ALTA	ALTA	FALTA DE COMPROMISO  FORMULA: # DE CLIENTES INCONFORMES	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA: DETERIORO DE LA IMAGEN

**MAPA DE RIESGOS**

**ACTIVIDAD:** Entrega De Pedidos Al Supervisor De Ventas y Cartera Para Que Los Analicen y Aprueben.

**OBJETIVO:** Realizar un control adecuado de la cartera de los clientes y pedidos solicitados

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FREC	IMP	CALI	EVAL.	MEDIDAS DE TRAT.	CONTROL ACT.	CONTROLES PROPUESTOS	EFICA	EFICI	EFFECT	INDICAD. DE FREC.	INDICAD. DE IMP.
<b>RIESGO DE CREDITO</b>	Posibilidad de que los clientes no cancelen las facturas emitidas o que los vendedores no cobren a los clientes	Vendedores	Falta de organización Falta de interés a su trabajo Desmotivación o Descuido	Perdida Económica	1	20	20	TOLERABLE	TRASFERIR	NINGUNO	ESTABLECER POLITICAS DE CARTERA VENCIDA	MEDIA	ALTA	ALTA	PEDIDOS NO FACTURADOS	PERDIDA DE LA RELACION COMERCIAL
		Cientes	Falta de seriedad Falta de liquidez Falta de compromiso	Perdida de la relación comercial					RETENER		CAPACITAICON AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE INFORMACION				# DE FACTURAS VENCIDAS	# DE PEDIDOS RECHAZADOS
<b>INEXACTITUD</b>	Posibilidad de que se aprueben pedidos de clientes con cartera vencida y se aprueben pedidos de ítems que no existen en bodega.	Supervisor de cartera	No dar de baja las facturas ya canceladas. Negligencia Fallas de la actividades de revisión	Perdida Económica	2	20	40	GRAVE	PREVENIR	REVISION DE INFORMACION BASADOS EN REPORTES DEL SISTEMA	LLEVAR CONTROLES SEMANALES DE LA BASE DE DATOS DE NUESTROS CLIENTES PARA DEPURAR ERRORES	ALTA	MEDIA	ALTA	FALTA DE CONTROL	PERDIDA DE IMAGEN
		Supervisor de ventas	Falta de revisión de inventarios Negligencia No tiene compromiso	Perdida Mercado					PROTEGER		COMPROMISO DE LOS SUPERVISORES PARA QUE EXISTAN ERRORES				# DE FACTURAS QUE NO SE DAN DE BAJA	# DE CLIENTES INCONFORMES
<b>FRAUDE</b>	Posibilidad de que existan clientes fantasmas para realizar robos a la empresa	Vendedor	Sueldos bajos Falta de motivación Maltrato por parte de los dueños	Perdida Económica	2	40	80	INACEPTABLE	TRASFERIR  PREVENIR	NINGUNO	REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS, COMPROBACION FISICA  MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS Y DEPURACION	ALTA	ALTA	MUY ALTA	FALTA DE MOTIVACION  FORMULA:  # CLIENTES FANTASMAS	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA:  CARTERA INCOBRABLE

MAPA DE RIESGOS

ACTIVIDAD: Facturación De Pedidos

OBJETIVOS: Facturar todos los pedidos requeridos con rapidez, efectividad y eficiencia con el menor error posible

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FREC	IMP	CALI	EVAL.	MEDIDAS DE TRAT.	CONTROL ACT.	CONTROLES PROPUESTOS	EFICA	EFICI	EFFECT	INDICAD. DE FREC.	INDICAD. DE IMP.
ERROR	Posibilidad de retraso por no tener los inventarios actualizados	Personal de bodega	Falta de Control por no presentar informes de inventarios. Por no tener designado la Persona responsable	Interrupción del proceso de comercialización  Perdida Económica	1	10	10	TOLERABLE	PREVENIR	SE REALIZA CONTROLES BASADOS EN LOS REPORTES DEL SISTEMA	ESTABLECER POLITICAS PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO	MEDIA	MEDIA	MEDIA	FALTA DE INVENTARIO	INTERUCCION PROCESO COMERCIALIZACION
		Personal de Facturación	No hacer revisión de los inventarios en el sistema. Falta de supervisión Descuido	Pérdida De Tiempo					EVITAR						REALIZAR CHEQUEOS DE MANERA IMPREVISTA	# PEDIDOS RETRASADOS
FALLAS DE SOFTWARE	Posibilidad de fallas en el sistema para el proceso de facturación	Software	Por virus en el sistema Mantenimiento del Sistema Maquinaria Antigua	Perdida de tiempo	1	20	20	TOLERABLE	TRASNFERIR	NINGUNO	REALIZAR CHEQUEOS TRIMESTRALES DEL SISTEMA	ALTA	MEDIA	ALTA	FALLAS DEL SISTEMA	PERDIDA DE TIEMPO
		Proveedor del sistema	Por no realizar los requerimientos necesarios para el proceso de facturación	Perdida Económica					PROTEGER		REALIZAR AUDITORIAS CREAR RESPALDOS Y PROTECCION DE DATOS				# DE VECES DE INTERRUCCION	TIEMPO DE RETRAZO DE LOS PEDIDOS
INFLUENCIAS	Posibilidad que el cliente cancele los pedidos realizados, por las promociones que este le ofrezca por beneficios adicionales o precio	Vendedores	Desconocimiento de las políticas de ventas y las promociones requeridas	Perdida de Mercado	1	20	20	TOLERABLE	PREVENIR	NINGUNO	DAR BUENA ATENCION AL CLIENTE	MEDIA	MEDIA	MEDIA	FALTA DE CONOCIMIETO	PERDIDA DE MERCADO
			Por alcanzar un mayor nivel de ventas para poder así coger mas comisión	Perdida Económica					PROTEGER		REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO SOBRE LAS PROMOCIONES DE LA COMPETENCIA BRINDAR SEGURIDAD AL CLIENTE DE NUESTRAS PROMOCIONES Y PRECIOS COMPETITIVOS				FORMULA:	FORMULA:
		Clientes	Exceso de mercado Conveniencia del Cliente Resistencia al cambio de	Deterioro de la imagen					ACEPTAR		# DE CLIENTES QUE CANCELEN PEDIDOS				CLIENTES PERDIDOS	

			precios													
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de que los requerimientos solicitados no sean llegados al departamento de facturación	Vendedores	Por no captar el pedido requerido Mala organización  No tener los parámetros de cumplimiento	Deterioro de la imagen  Perdida Económica	2	20	40	GRAVE	PREVENIR  EVITAR	POLITICAS DE CONTROL DE VISITAS Y PEDIDOS A LOS CLIENTES  SANCIONES A LOS RESPONSABLES	INFUNDIR COMPROMISO HACIA LOS VENEDORES BRINDARLES TECNOLOGIA ADECUADA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION (PDA)	ALTA	MEDIA	ALTA	FALTA DE COMPROMISO	PERDIDA DE MERCADO
		Bodeguero	El pedido no esta legible Por no prestar atención en su labor Por no tener capacitación Por tener varias funciones	Perdida de la confianza					RETENER							FORMULA:  # DE PEDIDOS PERDIDOS

**MAPA DE RIESGOS**

**ACTIVIDAD:** Despacho De Mercadería y Traslado Hacia El Cliente Final

**OBJETIVO:** Que la mercadería llegue en perfectas condiciones y en el tiempo ofrecido al cliente

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FREC	IMP	CALI	Eval.	MEDIDAS DE TRAT.	CONTROL ACT.	CONTROLES PROPUESTOS	EFICA	EFICI	EFFECT	INDICAD. DE FREC.	INDICAD. DE IMP.
RETRASO	Posibilidad de que no exista en inventarios el producto requerido	Administrador Financiero	Falta de liquidez Falta de planificación Por no tener un control adecuado	Perdida Económica	3	20	60	GRAVE	PROTEGER	SE REALIZA CONTROLES BASADOS EN LOS REPORTES DEL SISTEMA	ESTABLECER POLITICAS DE EXISTENCIAS  IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO REALIZAR CHEQUEOS SORPREZA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	FALTA DE MERCADERIA	PERDIDA IMAGEN
		Proveedores	Por no tener en stock el producto requerido Por tener cartera vencida  Por no enviar el despacho a tiempo	Pérdida de imagen					FORMULA:						FORMULA:	# NUMERO DE ITEMS FALTANTES
HURTO	Posibilidad que la mercadería despachada no llegue al cliente	Choferes	Por beneficios personales Por no hacer la revisión correspondiente antes de su traslado	Perdida Económica	1	40	40	GRAVE	TRASFERIR						NINGUNO	DAR CHARLAS DE MOTIVACION Y VALORES ETICOS COMPRAR UN SEGURO CONTRA ROBOS BRINDAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y PREOCUPARSE POR EL PERSONAL
		Terceros	Por un asalto al vehiculó con la mercadería despachada Por rivalidad	Perdida del Mercado					FORMULA:	FORMULA:	UNIDADES FISICAS DESAPARECIDAS	COSTO DE INVERSION PERDIDO				
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de que los empleado no hagan los requerimientos necesarios para despacho de los mismos	Bodeguero	Falta de control  Falta de responsabilidad o negligencia  Por no seguir los procesos requeridos	Deterioro de la imagen  Perdida Económica	1	20	20	TOLERABLE	PREVENIR  EVITAR	NINGUNO	ESTABLECER NORMAS DE REPOCION EN STOK INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES	MEDIA	MEDIA	MEDIA		

**MAPA DE RIESGOS**

**ACTIVIDAD:** Recuperación De Cartera Por Parte De Los Agentes De Ventas

**OBJETIVO:** Recuperar la cartera por parte de los vendedores en el tiempo que la factura este vencida.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRE	IMP	CALI	Eval.	MEDIDAS DE TRAT.	CONTROL ACT.	CONTROLES PROPUESTOS	EFICA	EFICI	EFFECT	INDICAD. DE FREC.	INDICAD. DE IMP.
AUSENTISMO	Posibilidad de que el cliente no se encuentre o que el vendedor no realice su visita	Cliente	Falta de Compromiso Por evadir su pago vencido Falta de Comunicación Por no existir coordinación	Pérdida de Imagen					PROTEGER		INFUNDIR COMPROMISO EN LOS TRABAJADORES				AUSENTISMO DE LOS CLIENTES	PERDIDA ECONOMICA
		Vendedores	Por no realizar su visita en la fecha pactada Por no llamar al cliente con anterioridad Negligencia en su trabajo	Perdida Económica	2	20	40	GRAVE	PREVENIR  TRASNFERIR	NINGUNO	INFUNDIR COMPROMISO EN LOS CLIENTES  REVISIONES DE CARTERA FRECUENTEMENTE	ALTA	MEDIA	ALTA	FORMULA:  # DE CLIENTES CON RETRASO AL PAGO	FORMULA:  CARTERA VENCIDA
HURTO	Posibilidad de que el vendedor no reporte los cobros o que el cliente no quiera realizar el pago correspondiente	Cliente	Por no tener solvencia para cancelar sus deudas. Por falta compromiso. Falta de control de la persona encargada	Perdida Económica					PROTEGER		INFUNDIR VALORES ETICOS A LOS TRABAJADORES				ROBO POR PARTE DEL VENDEDOR	PERDIDO ECONOMICA
		Vendedores	Por beneficio propio. Por que no existe un control adecuado. Por falta de prevención. Falta de honradez y responsabilidad	Perdida De La Imagen  Perdida De Confianza	1	20	20	TOLERABLE	TRASFERIR  EVITAR	AL MOMENTO DE CONTRATAR VENDEDORES , SE LES HACE FIRMAR UN PAGARE	ESTABLECER NORMAS Y PERFILES PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL REALIZAR UNA SELECCION ADECUADA AL PERSONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS	ALTA	MEDIA	ATA	FORMULA:  # DE FACTURAS NO RECUPERADAS	FORMULA:  # DE VENDEDORES QUE ROBAN
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad que el vendedor no cumpla con su función	Vendedores	Por exceso de confianza. Falta de eficiencia o negligencia  Por no cumplir con los procedimientos requeridos  Por no ser responsable en el cargo designado	Perdida Económica  Perdida De Mercado	1	20	20	TOLERABLE	PROTEGER  PREVENIR	NINGUNO	REALIZAR MAYOR CONTROL POR PARTE DE LOS SUPERVISORES  INFUNDIR COMPROMISO EN LO TRABAJADORES	MEDIA	MEDIA	MEDIA	FALTA DE CONTROL DE LOS SUPERVISORES  FORMULA:  TIEMPO PERDIDO DE LOS SUPERVISORES	PERDIDA ECONOMICA  FORMULA:  PERDIDA DE DINERO A LA EMPRESA EN SUELDOS

### 3.5.- PRESUPUESTO

Una vez identificados los riesgos y realizado una calificación de los mismos para determinar el impacto que este ocasiona en la empresa es necesario determinar los costos que se necesita para evitar y controlar los mismos.

A continuación detallamos una tabla de presupuestos que creemos son los más adecuados.

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
DAR CAPACITACIONES A LA FUERZA DE VENTAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE	1	3500,00	MEJORAR LA FORMACION DE NUESTRO PERSONAL
MANTENER UNA POLITICA DE PRECIOS COMPETITIVOS, PROMOCIONES, VALORES AGREGADOS Y DESCUENTOS	1	850,00	POSICIONAMIENTO DE MERCADO
MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS Y DEPURACION	2	800,00	INFORMACION ADECUADA PARA LA TOMA DE DECISIONES
REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS, COMPROBACION FISICA	2	3500,00	EVITAR PERDIDAS ECONOMICAS
CREAR RESPALDOS Y PROTECCION DE DATOS	3	1050,00	PROTECCION DE LA INFORMACION
IMPLEMENTAR POLITICAS DE REVISIONES DEL SISTEMA CON LO FISICO	3	0,00	EVITAR FUTURAS PERDIDAS ECONOMICAS
BRINDARLES TECNOLOGIA ADECUADA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION (PDA)	3	6500,00	MANEJO DEL SISTEMA Y MINIMIZAR EL TIEMPO
BRINDAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO Y PREOCUPARSE POR EL PERSONAL	4	0,00	MANTENER AL PERSONAL MOTIVADO PARA QUE SEAN MAS PRODUCTIVOS
ESTABLECER NORMAS DE REPOCION EN STOK	4	0,00	EVITAR FALTA DE PRODUCTOS
INFUNDIR VALORES ETICOS A LOS TRABAJADORES	5	800,00	EVITAR ROBOS
REALIZAR UNA SELECCION ADECUADA AL PERSONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS	5	1300,00	CONTAR CON UN PERSONAL ADECUADO PARA CADA CARGO
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>18300,00</b>	

# CAPITULO IV

## **CAPITULO IV**

### **4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al concluir el estudio y análisis de este trabajo podemos ver la importancia de considerar el método RISICAR como parte esencial de una gestión exitosa cuyos efectos serán para beneficio de la empresa, percibiendo que el objetivo principal sea el mejoramiento de la misma. Es por ello que de acuerdo a los estudios damos las siguientes:

#### **4.1. CONCLUSIONES:**

El estudio que se ha realizado a DIPROVET muestra que tiene algunas falencias que hemos podido identificar y esto nos lleva a inconvenientes con las actividades para el progreso de la misma, es por ello que hemos visto que el problema más grande que tenemos es debido a la falta de inventarios puesto que esto nos hace que incumplamos con nuestros clientes, y no les damos el servicio eficiente, es por ello que en el proceso de comercialización hemos realizado el estudio de análisis de riesgos haciendo un mejoramiento de dichas actividades de una manera sencilla y de fácil entendimiento para los empleados quienes manejan las situaciones que se presentan.

Además mejoramos la comunicación en todos sus aspectos y canales existentes dentro de la organización, agilizando la toma de decisiones correctas e identificando a los responsables directos del manejo de cada actividad

Con el estudio realizado queremos ayudar al mejoramiento de la empresa realizando un estudio constante de cada actividad y supervisando que no existan falencias para concientizar y ayudar a que se prevea

Con este trabajo pretendemos concienciar a nivel directivo la importancia de mejorar la comunicación en todo proceso, manteniendo una supervisión constante de cada actividad, invirtiendo en métodos de control más efectivos en cuanto a costos,

#### **4.2. RECOMENDACIONES:**

- Es de vital importancia establecer un sistema de control e incorporar un análisis de riesgo en cada una de sus actividades donde todos sus procesos son necesarios para lograr un servicio eficaz y eficiente, con los requerimientos de calidad esperada.
- Tenemos que preparar a los vendedores para ganar mercado, es por ello que las visitas hacia los clientes tiene que ser mas frecuente para poder abastecer con las necesidades del consumidor
- Proporcionar al personal involucrado en cada riesgo un plan de medidas elaborado tras la detección del riesgo para que sea de su conocimiento y estudio para próximas situaciones dentro de la Empresa, y que este personal sea capaz de proponer nuevas medidas cuando se detecten nuevos problemas.
- Tener en cuenta que es importante que bodega tenga la suficiente mercadería para así poder hacer los despachos con rapidez y eficiencia
- Incentivar a la capacitación del personal de cada departamento para un mejoramiento continuo.
- Entre las principales recomendaciones pedimos que la implementación del método RISICAR siga desarrollando y cambiando de acuerdo a su necesidades propuestas tras los resultados obtenidos

# ANEXOS

## ANEXO 2

### GLOSARIO DE RIESGOS

Se presenta el siguiente glosario, que nos facilita la identificación de los diferentes riesgos que pueden presentarse en las empresas:

**Acceso ilegal:** posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.

**Accidente:** suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos.

**Actos malintencionados:** hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención.

**Aludes:** masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña.

**Atentados:** llevar a cabo con premeditación, una acción que causa daño grave a una persona o cosa.

**Ausentismo:** no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.

**Cambios climáticos:** alteración en las condiciones climáticas.

**Celebración indebida de contratos:** intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.

**Cohecho:** aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un servidor público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo; ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las 59 personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.

**Colapso de obra:** derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.

**Colapso de telecomunicaciones:** decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.

**Concusión:** cuando un servidor, abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o prometa para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o lo solicite.

**Conflicto:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

**Conflicto armado:** referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante por medios pacíficos y derivan en un estado de guerra constante.

**Contaminación:** alterar la pureza de una cosa.

**Corrupción de alimentos, productos médicos o materiales profilácticos:** envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales; profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos; bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal, así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de este riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deterioradas, caducadas o incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre que se ponga en peligro la vida o salud de las personas.

**Cortocircuito:** se produce accidentalmente por contacto entre conductores eléctricos y suele determinar una alta descarga de energía.

**Cultivos ilícitos:** sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente, y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.

**Defraudaciones:** este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, alguien se apropia de energía eléctrica, agua, gas natural o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno, y, en el caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde.

**Demanda:** escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra el (un) deudor u obligado.

**Demora:** tardanza en el cumplimiento de algo (un compromiso).

**Desacierto:** equivocación o error en la toma de decisiones.

**Despilfarro:** gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.

**Deterioro:** daño. Poner algo en mal estado o en inferioridad de condiciones.

**Disturbios:** perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.

**Elusión:** buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.

**Encubrimiento:** tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por (de) la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además, adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.

**Enfermedades:** alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.

**Epidemia:** enfermedad infecciosa que durante un cierto tiempo, ataca (afecta) simultáneamente en una región más o menos extendida a un gran número de personas.

**Erosión:** proceso geomórfico exógeno que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento, el hielo o la acción humana.

**Error:** idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.

**Erupción volcánica:** expulsión violenta de materiales sólidos y/o gaseosos procedentes del interior de la tierra, a través de fisuras y chimeneas volcánicas, cuya peligrosidad depende fundamentalmente del quimismo de materiales que expulsa.

**Especulación:** poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.

**Espionaje:** observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.

**Estafa:** inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.

**Evasión:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.

**Exclusión:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.

**Extorsión:** obligar a que una persona haga, tolere u omite alguna acción contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.

**Falsedad:** cuando un servidor público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento ante la autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales o usarlos fraudulentamente.

**Falsificación de documentos:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.

**Falla geológica:** fractura o zona de fracturas en placas tectónicas, cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.

**Fallas de hardware:** defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático, que impida su correcto funcionamiento.

**Fallas de software:** defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda funcionar.

**Fluctuación tasa de cambio:** variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país.

**Fluctuación tasas de interés:** variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.

**Fraude:** inducir a cometer un error a un servidor público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien; sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.

**Huelga:** interrupción indebida del trabajo que realizan los trabajadores para obtener del empleador cierta pretensión o para manifestar una protesta.

**Huracán:** viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias.

**Hurto:** apoderarse ilegítimamente de cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.

**Incendio:** fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.

**Incumplimiento:** no realizar aquello a que se está obligado.

**Inexactitud:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.

**Influencias:** actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.

**Infracción:** quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.

**Instigación:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.

**Inundación:** anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan de sus cauces normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.

**Maremoto:** agitación violenta de las aguas del mar a consecuencia de una sacudida del fondo, que a veces se propaga hasta las costas dando lugar a inundaciones.

**Omisión:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.

**Paro:** suspensión total o parcial de la jornada laboral.

**Peculado:** cuando un servidor público se apropia, usa o permita el uso indebido de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.

**Presiones indebidas:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.

**Prestación ilegal de servicios:** desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.

**Prevaricato:** emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley, u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del servidor.

**Rayo:** descarga eléctrica de gran intensidad producida por choque entre dos nubes o entre una nube y la tierra.

**Ruido:** sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.

**Riesgo de precio:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de insumos y (o) productos.

**Riesgo de crédito:** consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.

**Rumor:** noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.

**Sabotaje:** destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo; dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, equipos o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.

**Secuestro:** apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.

**Soborno:** entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo, para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.

**Suplantación:** ocupar fraudulentamente el lugar de otro.

**Suspensión:** interrupción de una acción.

**Terremoto:** sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos.

**Terrorismo:** provocar o mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento o

conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.

**Tráfico de influencias:** utilizar indebidamente influencias de un servidor público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.

**Usurpación:** cuando un particular sin autorización legal ejerce funciones públicas.

**Virus informático:** programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de disquetes o de la red de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.

### **ANEXO 3:**

#### **TÉRMINOS RELACIONADOS CON RIESGO**

Existen términos utilizados en el trabajo de investigación que se relacionan con el riesgo y su administración. A continuación se presentan los más significativos, pues contribuyen a lograr mayor claridad sobre el tema y su desarrollo conceptual.

**Agente generador:** persona, elemento, cosa, situación, entidad que actúa o tiene capacidad de actuar y puede ocasionar un riesgo.

**Amenaza:** posibilidad de que un evento no planeado pueda suceder y originar consecuencias negativas. Riesgo no evaluado.

**Apetito por el riesgo:** grado de riesgo que se está dispuesto a aceptar en contraprestación de un beneficio. Véase Tolerancia al riesgo.

**Asumir:** medida de tratamiento del riesgo en la cual se aceptan las consecuencias del riesgo por considerar muy baja la probabilidad de su ocurrencia y leves sus consecuencias.

**Calificación de riesgos:** cuantificación de los riesgos de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia o frecuencia y sus consecuencias.

**Causa:** motivo o circunstancia por la cual se puede originar un riesgo.

**Compartir:** forma de reducir los efectos de un riesgo al transferirlos a un tercero o al responsabilizar a las partes en forma conjunta.

**Consecuencia:** daño que se deriva de la ocurrencia de un riesgo.

**Control:** medida tomada para detectar o reducir un riesgo.

**Control correctivo:** tipo de control que permite adoptar acciones necesarias para mejorar la situación generada por la materialización de un riesgo o para mejorar los controles diseñados previamente, si se determina que su funcionamiento corresponde con las expectativas con las cuales fueron diseñados.

**Control de protección:** tipo de control diseñado para disminuir los efectos inmediatos de los riesgos y el alcance de los daños que pueden producir.

**Control detectivo:** tipo de control diseñado para descubrir un evento, anomalía o un resultado no buscado en el momento de su ocurrencia, o posteriormente.

**Control preventivo:** tipo de control diseñado para actuar sobre la causa de los riesgos, con el fin de disminuir la probabilidad de su ocurrencia.

**Criterios de aceptabilidad:** parámetros que condicionan la decisión de aceptar un riesgo.

**Descripción del riesgo:** narración o explicación de la forma como puede presentarse un riesgo.

**Efectividad de los controles:** medida de lo apropiado de un control, bajo dos parámetros: su eficiencia y su eficacia.

**Efecto:** consecuencia que puede traer la ocurrencia del riesgo.

**Eficacia de los controles:** medida de lo apropiado de un control establecida al determinar su contribución con el objetivo del mismo, es decir, con la disminución del riesgo.

**Eficiencia de los controles:** medida del uso adecuado de los recursos en la aplicación de un control.

**Escenario de riesgo:** método para identificar y clasificar los riesgos a través de la aplicación creativa de eventos probables y sus consecuencias. Exposición de un recurso o proceso a una amenaza.

**Evaluación de riesgos:** proceso utilizado para determinar la magnitud de los riesgos en una organización, con relación a unos criterios determinados.

**Evitar:** medida de tratamiento de los riesgos que consiste en eliminar la posibilidad de su ocurrencia.

**Exposición al riesgo:** grado de repetición de un acto al cual está asociado un riesgo.

**Financiamiento de riesgos:** conjunto de acciones y/o recursos económicos que se destinan al pago o a la compensación de las pérdidas que se pueden producir al materializarse un riesgo.

**Frecuencia del riesgo:** medida estadística del número de veces que se presenta un riesgo en un período de tiempo.

**Gravedad:** magnitud de los efectos de la materialización de un riesgo. Severidad.

**Identificación del Riesgo:** proceso para reconocer si existe un riesgo y definir sus características.

**Incertidumbre:** situación en la que no hay certeza sobre los resultados esperados. Indicadores de riesgo: conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas que se constituyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos.

**Mapa de riesgos:** Herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

**Medidas de tratamiento:** opciones contempladas para manejar o administrar un riesgo. Respuestas ante los riesgos.

**Monitoreo de riesgos:** evaluación permanente del comportamiento de los riesgos, a través de indicadores cualitativos o cuantitativos.

**Pérdida:** consecuencia negativa que puede ocasionar un riesgo, sea financiera o de otro tipo.

**Políticas de administración de riesgos:** guías para la toma de decisiones o criterios de acción que rigen a todos los empleados con relación a la administración de riesgos. Transmiten la posición de la dirección respecto de su actitud ante los riesgos y fijan

lineamientos para la protección de los recursos, conceptos de calificación de riesgos, prioridades en la respuesta y la forma de administrarlos (Mejía, 2004, pp. 82).

**Posibilidad:** condición o característica para que llegue a ocurrir un hecho.

**Prevenir:** medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir su probabilidad de ocurrencia.

**Probabilidad:** medida estadística (expresada en un porcentaje o una razón), de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo.

**Proteger:** medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir los efectos de su ocurrencia.

**Reducir:** medida de tratamiento de los riesgos que busca disminuir la posibilidad de ocurrencia de un riesgo, sus consecuencias o ambas.

**Retención de riesgos:** medida intencional o sin intención de asumir la responsabilidad por las pérdidas generadas por la ocurrencia de riesgos.

**Riesgo aceptable:** aquel que se considera normal para una actividad determinada. Es el riesgo que tiene una probabilidad o frecuencia de ocurrencia muy baja y un impacto leve.

**Riesgo inaceptable:** riesgo que por la evaluación de su probabilidad y de sus consecuencias requiere ser evitado o eliminado, porque puede traer consecuencias catastróficas.

**Riesgo residual:** diferencia entre la calificación de un riesgo evaluado y la calificación del riesgo aceptable. Se define como el valor del riesgo que faltaría por intervenir, ya que los controles existentes no cubren el riesgo totalmente.

**Tolerancia al riesgo:** voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias.

**Transferir:** medida de tratamiento que busca trasladar la responsabilidad de las pérdidas originadas por un riesgo a un tercero, mediante un contrato determinado.

**Varianza:** variación posible de los resultados alrededor de algún valor esperado.

**Vulnerabilidad:** grado de sensibilidad de un sistema ante el riesgo, medido en cuanto al impacto que pueda tener sobre su estabilidad.

## **ANEXO 4:**

### **SIGNIFICADOS DE DISTINTOS RIESGOS**

**Riesgo.-** Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones;

**Administración de riesgos.-** Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan/mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

**Riesgo de Crédito.-** Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

**Riesgo de mercado.-** Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

**Riesgo de tipo de cambio.-** Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

**Riesgo de liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

**Riesgo operativo.-** Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos, imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

**Riesgo Legal.-** Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones.

**Riesgo de reputación.-** Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

## **(\*) ANEXO 5:**

### **LISTA DE CAUSAS**

Se presenta un glosario de causas que pueden originar un riesgo que se utilizaron en el transcurso del desarrollo de la monografía

#### **TALENTO HUMANO**

- Falta de actividades de capacitación
- Falta de actividades de sensibilización
- Falta de inducción y/o entrenamiento
- Falta de experiencia y agilidad en el trabajo
- Negligencia y/o descuido
- Intereses personales
- Falta de disponibilidad de personal para gestionar el proceso
- Falta de objetividad e independencia en el trabajo
- Deficiencias en el proceso de selección
- Exceso de confianza
- Falta de compromiso
- Falta de prevención y cuidado
- Falta de claridad en la asignación de roles y responsabilidades

#### **ACUERDOS ÉTICOS**

- No se cuenta con una cultura ética y social bien implementada
- Carencia de instrumentos e instancias internas que fortalezcan constantemente la ética
- Falta de conciencia de los directivos sobre la importancia de la ética
- No se llevan a cabo los controles diseñados

#### **ESTILO DE DIRECCION Y LIDERAZGO**

- Falta de confianza en las actuaciones de la alta dirección
- Deficiencias en la comunicación de la alta dirección con los empleados
- Carencia de participación de los empleados en un proceso, procedimiento o

actividad

- Falta de delegación de responsabilidades en la toma de decisiones a empleados
- Dificultad de la alta dirección para resolver conflictos internos y externos
- Falta de respeto de los directivos con sus empleados
- Desconfianza de la alta dirección con su grupo de trabajo
- Carencia de actitudes motivadoras de la alta dirección hacia su grupo de trabajo
- Falta de compromiso de la alta dirección

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

- Carencia de lineamientos de acción general (políticas y directrices institucionales)
- Falta de claridad en los lineamientos directivos
- Inadecuados lineamientos (políticas y directrices institucionales)
- Desconocimiento del nivel directivo acerca del negocio y los requerimientos del mismo
- Desconocimiento del nivel directivo acerca del contexto externo de de la organización
- Resistencia al cambio o baja tolerancia a tomar riesgos

#### **MODELO DE OPERACIÓN**

- Carencia de una metodología, herramientas y/o medios para desarrollar el proceso
- Desconocimiento de las metodologías, herramientas y/o medios aplicados
- Falta de capacitación en las nuevas metodologías, herramientas y/o medios
- Inadecuada selección de metodologías, herramientas y/o medios de trabajo
- Falta de estandarización del proceso
- Falta de comunicación de los procedimientos
- Deficiencias en el diseño del proceso
- Falta de coordinación entre los procesos
- Falta de coordinación de quienes desarrollan el proceso
- Carencia de las políticas para el proceso
- Desconocimiento de las políticas del proceso
- Carencia de establecimiento de las necesidades y requerimientos básicos de los

clientes internos y/o externos

- Falta planeación de las actividades o tareas
- Inadecuada planeación de las actividades o tareas
- Inadecuada organización de prioridades
- Concurrencia de actividades simultáneas
- Desconocimiento de los factores internos , condiciones y necesidades de la empresa
- Concesiones especiales inadecuadas o no permitidas para atraer clientes
- Fallas en los controles de calidad

## **RECURSOS**

- Carencia de recursos humanos para desarrollar la actividad
- Carencia de recursos tecnológicos para desarrollar la actividad
- Inadecuada asignación de recursos logísticos
- Inadecuada asignación de materiales
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos humanos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos tecnológicos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos económicos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos logísticos
- No aplicación de las medidas de seguridad diseñado
- Mal uso de las instalaciones

## **INFORMACIÓN**

- Carencia de confiabilidad en la información
- Falta de claridad en la información
- Falta de precisión en la información
- Falta de oportunidad en la entrega de la información
- Desconocimiento de las responsabilidades de información
- Fallas en el canal de distribución de la información

## **COMUNICACIÓN**

- Fallas en la comunicación
- Falta de estandarización de los procesos de comunicación
- Carencia de canales de comunicación bien estructurado

## **CONTRATACIÓN**

- Inadecuada selección de contratistas y proveedores
- Dependencia de un proveedor
- Carencia de parámetros adecuados en la celebración de convenios
- Carencia de interventora a los servicios o productos recibidos
- Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de los proveedores

## **MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO**

- Carencia de parámetros de medición
- Falta de claridad y efectividad en los parámetros de medición
- Falta de análisis de los resultados de las mediciones
- Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente
- Manipulación de pruebas y/o resultados
- Falta de supervisión
- Fallas den las actividades de revisión

## **TECNOLOGÍA**

- Obsolescencia tecnológica
- Desactualización tecnológica
- Dificultad para responder a los avances tecnológicos acelerados
- Inadecuado soporte tecnológico
- Inadecuada plataforma tecnológica
- Fallas en la plataforma tecnológica
- Carencia de mantenimiento preventivo

- Fallas en el mantenimiento preventivo
- Carencia de mantenimiento preventivo

#### **MERCADO**

- Exceso de demanda
- Desconocimiento de las condiciones del mercado
- Ausencia de estudios de mercadeo



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES APLICADO AL  
PROCESO DE COMERCIALIZACION DE LA EMPRESA DIPROVET”**

**Diseño de Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Autor:**

**SANDRA CATALINA PAUTA CEDILLO**

**IVAN EDUARDO TORO AGUILAR**

**Director:**

**ING. AUGUSTO BUSTAMANTE**

**CUENCA – ECUADOR**

**2009**

**~ 108 ~**

## **1. TEMA DE INVESTIGACION**

Administración de riesgos empresariales aplicado al proceso de comercialización de la empresa DIPROVET basados en la teoría del método Risicar

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA**

En nuestro medio son pocas las empresas que buscan la maximización de los recursos especialmente las pequeñas y medianas. Las mismas que no se proyectan metas y sobretodo no evalúan los riesgos que se pueden presentarse en cada proceso. En una empresa es necesaria la aplicación de Administración de Riesgos la cual les permita desarrollar procesos para identificar acciones que impidan el correcto desempeño de los mismos y mitigue los riesgos que en un futuro pueda perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

En nuestro país la administración de riesgos es un tema nuevo ya que no todas las empresas lo aplican. Nuestro propósito es aplicar este tema a una empresa que este ubicada en nuestra ciudad la cual nos permita identificar que tipos de riesgos puedan existir, la probabilidad de que estos ocurran y desarrollar planes estratégicos que permitan controlar y minimizar el impacto que estos pueda darse interna y externamente con el afán de proteger los intereses de los accionistas evitando así futuras pérdidas económicas.

Nuestro trabajo de monografía será aplicada a la empresa DIPROVET al proceso de comercialización, esta se encuentra ubicada en la ciudad de cuenca la misma que distribuye sus productos en diferentes puntos del país como es Loja, Cuenca, Oriente, Cañar, etc. Presentaremos a la alta gerencia un estudio basado en la administración de riesgos que aplicaremos para el mejoramiento de cada actividad que existe en un proceso de comercialización, con la finalidad de optimizar las acciones y así tomar decisiones adecuadas que nos lleven con un grado de eficiencia y eficacia al cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa DIPROVET se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, sus instalaciones están en la av. Ordoñez lazzo s/n barrio san Martín, esta empresa comercializa medicamentos y alimentos para animales, sus clientes potenciales son las veterinarias y clínicas de animales.

Existe un problema en el proceso de comercialización puesto que nosotros dependemos mucho de nuestro importador directo que se encuentra en la ciudad de Guayaquil, el producto que comercializamos es importado desde Europa y en pocas ocasiones existe desabastecimiento de mercadería por diferentes motivos externos a nuestra empresa, pero de igual manera nos perjudica directamente porque las entregas de mercadería tienen un lapso de tiempo mayor a la de rotación del mercado y así no podemos cubrir la demanda de nuestros clientes.

DIPROVET no cuenta con una fuerza de ventas suficiente para cubrir la demanda del mercado ya que el tiempo de los vendedores es limitado para visitar a todos los clientes debido que los mismos tienen que cubrir sus rutas designadas y realizar las gestiones de cobros de cartera vencidas; las visitas a clientes se hacen cada quince días y se demoran en efectuar el pedido correspondiente para los clientes un promedio de 15 a 20 días, el cual atrae muchos inconvenientes puesto que no somos la única casa de distribución y tenemos muchos competidores.

Es por esta razón que existen escenarios propicios en donde se dificulta el cumplimiento de los objetivos debido a riesgos inherentes que se presentan desde el inicio hasta el final del proceso de comercialización de la mercadería. Uno de estos es la demora de los despachos debido a que el vendedor no entrega a tiempo el pedido a la persona de facturación, el tiempo de visita es cada 15 días esto dificulta la recuperación de cartera ya que el cliente tiene un crédito de 30 días el cual no se cumple a cabalidad porque la mayor parte de nuestros clientes están en un promedio de pago de 40 días.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1.- Objetivo General.**

El plan de trabajo consiste en un análisis de riesgos a la empresa DIPROVET este tiene como objetivo identificar el riesgo e impacto que se puedan presentarse en el proceso de comercialización y a su vez presentar propuestas para mitigar y controlar los mismos. Estos nos permitirán obtener mejoras en el desempeño del personal y la empresa. Además una de las prioridades de este plan es convertir a esta Empresa en una unidad económica más eficiente y eficaz en su funcionamiento, a través de una mejora en su estructura organizacional y administrativa, para hacer frente a las exigencias del mercado, competencia y accionistas

### **4.2.- Objetivos Específicos**

- Analizar si la empresa dispone de planes para identificar riesgos y los recursos asignados son utilizados de manera adecuada con un control eficiente que permita el cumplimiento de sus propósitos.
- Identificar los agentes que participan en el proceso de comercialización, que funciones desempeñan y sus limitaciones. Que tipo de políticas de ventas, cobros, despachos y facturación posee la empresa para el control del proceso.
- Desarrollar un método de administración de riesgos aplicado al proceso de comercialización, con esto pretendemos obtener diferentes tipos de controles y ejecutarlos para proteger a la empresa de diferentes eventos desfavorables.
- Brindar a la empresa una guía práctica de acciones y controles que se debe llevar a cabo en un proceso de comercialización con el único afán de mejorar el desempeño laboral, satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y cumplimientos de objetivos.
- Determinar los costos financieros que la empresa tendría que asumir con los riesgos que se podrían presentar.

## 5. JUSTIFICACION

Nuestro tema de investigación está justificado ya que en la empresa, donde aplicaremos nuestros conocimientos, no cuenta con un análisis de riesgos para mitigar y corregir las falencias y riesgos que implica el desarrollo de las actividades. Es por ello que hemos detectado que se debe usar la administración de riesgos como una herramienta clave para la toma de decisiones de los jefes departamentales que permita proceder de una manera eficiente en la toma de decisiones en distintos eventos que se puedan presentar, buscando así la solución a los problemas ocasionados y contribuyendo al mejoramiento de la empresa ya sea en el ámbito financiero como laboral de una manera eficiente y eficaz.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. Marco Teórico.

La aplicación de la teoría que se realizara el estudio correspondiente se basara en la Administración de Riesgos Basado en el Método “Risicar” el cual nos mostrara:

- El Enfoque por procesos, el cual nos ayudara a administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su modelo de operación.
- A la asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos tanto a nivel directivo como operativo.
- La creación de cultura de manejo de los riesgos, suministros de herramientas y conocimiento a cada empleado para asumir su responsabilidad ante ello.

### 6.2. Marco Conceptual.

**Riesgo.-** Se basa en la incertidumbre que esta presente en el largo plazo o se puede manifestar a corto plazo y con ella se asocia el riesgo, al resultar imposible determinar los eventos que puedan presentarse y sus consecuencias de la probabilidad de ocurrencia de un hecho.

**Administración de Riesgos.-** Es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgo que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesidades para responder ante ellos

**Riesgo Operativo.-** Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en presencia de eventos externos imprevistos. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados;

errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.

**Riesgo Estratégico.-** Son las pérdidas ocasionadas por las deficiencias estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructuras, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios del entorno empresarial

**Riesgos Financieros:**

- Mercado
- Precio
- Liquidez
- Crédito

**Riesgos de mercado.-** Es la posibilidad que se produzcan pérdidas en el valor de los activos como consecuencia de cambios en las cotizaciones de los precios de mercado o los factores de riesgo que afectan el valor de las carteras.

Incertidumbre sobre los beneficios resultantes de cambios en las condiciones de mercado tales como el precio de un activo, tasas de interés, volatilidad en el mercado y su liquidez.

**Riesgo de Liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables

**Riesgos de precios.-** Cuando el precio de venta de un producto está por debajo del precio o valor por el que éste mismo fue comprado. Esta exposición a la variación de precio se conoce como riesgo de precio

**Riesgo de crédito.-** Posibilidad que los préstamos otorgados por el banco puedan o no ser pagados en tiempo y forma. Cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir con sus obligaciones contractuales (posibilidad de impago).

**Riesgo Legal.-** Son eventualidades negativas derivadas del incumplimiento de las disposiciones legales (normas y contratos) emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables que pueden desencadenar ampliación de sanciones con relación a las operaciones.

**Control.** Es una evaluación que se debe realizar cada cierto periodo con la finalidad de asegurar que las políticas y normas de la empresa se cumplan dentro una actividad específica, que al ejecutarse se tome en cuenta el marco legal, técnico y científico que la empresa dispone para el cumplimiento de las mismas la cual busca el cumplimiento de los objetivos.

**Control Interno.** Es un instrumento de gestión que se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de los siguientes ámbitos: honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia en las actividades, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos y cumplimiento de leyes y normas.

**Controles Preventivos:** Su función es neutralizar o disminuir el efecto inmediato que acarrea su materialización, con el fin de evitarle a la compañía mayores pérdidas materiales, humanas, económicas o de imagen. Constituye la tercera barrera de seguridad.

**Controles Detectivos:** Constituye una alarma que se acciona cuando se descubre una situación anómala o no buscada, en el momento de la ocurrencia o posteriormente. Corresponden a la segunda barrera de seguridad.

**Control Correctivo:** Permiten corregir las desviaciones y prevenir de nuevo su ocurrencia. Toman las acciones necesarias una vez ocurrido el riesgo y mejoran los demás controles, si se determina que su funcionamiento no corresponde a las expectativas con las cuales fueron diseñados.

## **7. ESQUEMA DEL CONTENIDO**

### **CAPITULO I**

#### **1. Introducción de la empresa DIPROVET**

- 1.1. Reseña y datos históricos
- 1.2. Actividad Económica de la organización
  - 1.2.1. Misión
  - 1.2.2. Visión
  - 1.2.3. Objetivos
  - 1.2.4. FODA
- 1.3. Estructura Organizacional y Funcional
- 1.4. Proceso De Comercialización
- 1.5. Principales Productos Que Comercializa DIPROVET

### **CAPITULO II**

#### **2. DESARROLLO DEL METODO RISICAR PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES**

- 2.1. Definición de la Administración de riesgos por el método “RISICAR”
- 2.2. Descripción de las etapas del método de “RISICAR”
  - 2.2.1. Identificación del riesgo.
  - 2.2.2. Descripción del Riesgo.
  - 2.2.3. Identificación de Agentes generadores.
  - 2.2.4. Identificación de Causas.

- 2.2.5. Identificación de efectos.
- 2.3. Calificación de Riesgos.
  - 2.3.1. Frecuencia.
  - 2.3.2. Impacto.
- 2.4. Evaluación de Riesgos.
- 2.5. Medidas de Tratamiento
- 2.6. Diseño e implementación de medidas de Tratamiento
- 2.7. Monitoreo y Control

### **CAPITULO III**

#### **3. Aplicación De Las Etapas De La Administración De Riesgo En El Proceso De Comercialización a La Empresa DIPROVET**

- 3.1. Identificación De Riesgos
- 3.2. Calificación De Riesgos Y Evaluación De Riesgos
- 3.3. Diseño e Implantación de medidas de tratamiento.
  - 3.3.1. Controles Actuales.
  - 3.3.2. Controles Propuestos.
- 3.4. Monitoreo y Evaluación de Controles
  - 3.4.1. Efectividad de los Controles.
  - 3.4.2. Indicadores de Frecuencia.
  - 3.4.3. Indicadores de Impacto.
  - 3.4.4. Mapa de Riesgos.
- 3.5. Presupuesto Financiero.

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Recomendaciones
- 4.3. Bibliografía

## **8 ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **8.1.- TIPO DE ESTUDIO**

El método de investigación que se utilizará en este proyecto, será de Tipo Exploratorio, descriptivo, documental, histórico y análisis de los diferentes procesos teniendo en cuenta:

- La Identificación de los diferentes tipos de riesgo que tiene la empresa para un estudio estratégico para la aplicación del problema
- Presentar una empresa competitiva que no genere inconvenientes para el progreso de la misma

### **8.2 METODO**

Los métodos que se utilizarán en esta investigación son: el método descriptivo y el método de investigación científica, ya que en nuestro proyecto proponemos un diagnóstico empresarial enfocado a la evaluación y revisión de los riesgos que puedan presentarse y así llevar un control periódico del proceso de comercialización con nuevas técnicas de administración permitiéndonos desarrollarlos de mejor manera para el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la institución.

### **8.3 TECNICAS**

#### **Observación**

Se observara directamente los procedimientos a realizar o seguir haciendo una evaluación de análisis y síntesis para los diferentes factores que operan en el proceso de comercialización en nuestra empresa para con esa información conocer el estado actual y obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

#### **Documental**

Se analizara la información de archivos existentes, planificación de proyecciones de ventas y recuperación de cartera para así obtener un control de los registros que se llevan en el sistema informático y evaluar las fortalezas, el desempeño de las mejoras, las debilidades conocer con exactitud el manejo del departamento y, de este modo, obtener conclusiones que nos permitan establecer recomendaciones para el mejoramiento.

### **8.4 UNIVERSO**

El universo de investigación será en la empresa DIPROVET ubicada en la de ciudad Cuenca, tomando como datos referenciales los del proceso de comercialización.

### **8.5- FORMA DE TRABAJO.**

Nuestra forma de trabajo será Cronológica-Progresiva pues analizaremos cuales son las causas actuales de la necesidad de una Administración de Riesgos y para ver en un futuro los efectos que estos van a provocar.

### **8.6.- FASES DEL TRABAJO**

#### **8.6.1.- FASE DE DIAGNOSTICO**

- Entrevistas y reuniones con la Gerencia General de la empresa DIPROVET con el propósito de recolectar información pertinente al desarrollo del tema.
- Identificar procesos u operaciones que serán parte del sistema
- Evaluar la información obtenida.

### 8.6.2.- FASE DE REALIZACIÓN

- Se realizara la implementación de un Plan de Administración de Riesgos
- Introducción de cambios y nuevas políticas para el manejo organizacional
- Definición del problema.
- Generación de posibles soluciones.
- Análisis de estabilidad del servicio.

### 8.6.3.- FASE DE PROPUESTA

Mediante el Análisis de Riesgos y con un plan estratégico adecuado, fundamentados para mejoras y asuntos claves para la evaluación de una inversión, y movimiento de efectivo para los asuntos relacionados con el mercado como la liquidez y el riesgo

## 9. RECURSOS

### 9.1 RECURSOS HUMANOS

**9.1.1 Responsables:** Este estudio será realizado por la Srta. Sandra Catalina Pauta Cedillo y el Sr. Iván Eduardo Toro Aguilar estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.

**9.1.2 Asesor:** La persona quién guiara y respaldará nuestra investigación a través de sus conocimientos y experiencias será el Ing. Augusto Bustamante docente de la Universidad del Azuay.

**9.1.3 Personal de Intervención:** las personas que nos colaboraran con información relevante e importante para este estudio son los siguientes: Dr. Basil Coronado Torres (Gerente- Propietario), Dr. Edgar De La Torre(Supervisor De Ventas) y el Sr. Antero Quizhpe (Jefe de Cartera),

**9.2. RECURSOS FINANCIEROS**

**PRESUPUESTO DE GASTOS**

Nº	DENOMINACION DEL GASTO	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL	JUSTIFICACION
1	Esferos	2	0,30	0,60	Tomar apuntes de la información.
2	Cuaderno	2	1,00	2,00	Tomar apuntes de la información.
3	Flash memori	2	35,00	70,00	Respaldos del trabajo de graduación.
4	Alquiler de Cyber	-	70,00	15,00	Para recolectar informacion
5	Folders	10	0,25	2,50	Archivar la información recolectada.
6	Tarjetas para celular	4	10,00	40,00	llamadas al profesor y entre nosotros
7	Copias	100	0,02	2,00	De textos y documentos para la investigación.
8	Impreiones negro	300	0,40	120,00	Impresión del trabajo de graduación.
9	Impresiones a color	70	0,45	31,50	Impresión del trabajo de graduación.
10	Anillados	3	4,00	12,00	Presentación del borrador de tesis.
11	CDs en blanco marca prima	3	1,00	3,00	grabacion para presentar trabajo final
12	Empastado	3	20,00	60,00	Presentación del trabajo final.
13	Hojas de Solicitud	50	0,30	15,00	Aprobación por parte de las autoridades.
14	Transporte	-	80,00	80,00	Movilización de los autores de la tesis
15	Gastos Imprevistos	-	97,00	97,00	Gastos varios.
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>				<b>550,60</b>	

**10. CRONOGRAMA DE TRABAJO**

Nº	TIEMPO EN SEMANAS ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO														
		1	2	3	4	1	2	3	4											
1	Selección del Tema	■																		
2	Recolección Bibliográfica		■																	
3	Planteamiento del Problema			■																
4	Determinación de Objetivos				■															
5	Marco Teórico					■														
6	Técnicas de Investigación						■													
7	Universo de Investigación							■												
8	Cronograma de Trabajo								■											
9	Presupuesto									■										
10	Investigación Bibliográfica										■									
11	Desarrollo del Primer Capitulo											■								
12	Desarrollo del Segundo Capitulo												■							
13	Desarrollo del Tercer Capitulo													■						
14	Elaboración de Conclusiones														■					
15	Organización de Anexos															■				
16	Redacción del Primer Borrador de Tesis																■			
17	Corrección por parte del profesor																	■		
18	Levantamiento Definitivo																		■	
19	Empastado																			■
20	Imprevistos																			
21	Presentación Definitiva del Trabajo																			

## **BILIOGRAFIA:**

- MEJIA QUIJANO, Rubi Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, 1 Ed. Mayo Bogotá 2006.
- KOLLURO, Rao V, Evaluación de Riesgos, 1 Ed. McGraw-Hill, México 1988.
- WESTON, J. Fred, Manual de Administración Financiera, 9 Ed. McGraw-Hill, México 1992.
- ETTINGER, Kart E, Investigación y Relaciones Públicas, 5 Ed. Herrera Hermanos 1977.
- DAQUI, Rodrigo, Administración de Riesgos Financieros, 1 Ed. Quito 2006.
- DONOSO, Infante Alberto , Ventajas y Riesgos Administrativos , 1 Ed. 267 pág. Universidad de Cuenca 1971,.
- DONALDSON, Gordon S.A., Nuevas Políticas sobre Pasivos en las Empresas, 1 Ed. México 1986.
- ETTINGER, Kart E, Investigación y Relaciones Públicas, 5 Ed. Herrera Hermanos 1977.
- VERA SMITH, Fernando Flores, Auditoria Interna de la Administración de Riesgos, 1 Ed. México 1983.
- EMERY, Douala S.A., Administración Financiera Corporativa, 2 Ed. México 2000.
- NARVAEZ, Bonnet Jorge, Seguro Global para Empresas Financieras, Bogotá 1986

