



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD

**"ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL PROCESO DE
COMERCIALIZACION Y SERVICIOS EN LA EMPRESA "ASERVET
"ASESORAMIENTO Y SERVICIOS VETERINARIOS "**

**Monografía Previa a la Obtención de Grado
de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.**

AUTORAS:

**Gilda Melissa Mena Narváez
Mayra Alexandra Pacheco Castillo**

DIRECTOR:

Ing. Augusto Bustamante

**CUENCA - ECUADOR
2008 - 2009**

DEDICATORIA

Esta monografía fue alcanzada gracias a las personas que siempre me han sabido dar su apoyo y comprensión, por ello en primer lugar quiero dedicarla a mi Dios quien con su amor, perdón y don de sabiduría ha sido mi más grande fuerza de inspiración para llegar a alcanzar una de mis metas más anheladas. Gracias a ti por ser ese padre que da todo sin esperar nada de quienes a veces somos ingratos y no merecedores de tu infinito amor. Eres lo más importante.

En segundo lugar a mis padres, porque a pesar de no estar juntos siempre me estuvieron apoyando, sobre todo, porque ustedes son mi ejemplo a seguir de humildad, fidelidad, amor, comprensión, confianza y sacrificio. Gracias y mil veces gracias, soy la mujer más orgullosa al tener los mejores padres que Dios me pudo haber regalado en esta vida.

En tercer lugar, a mis queridos hermanos quienes siempre me supieron acompañar en mis tristezas, a quienes siempre los tuve cerca para recibir un abrazo fraterno. Ustedes son para mí los mejores hermanos de este mundo.

Y por último a mis Tíos, Telmo y Rosario sin su ayuda no hubiese podido prepararme para alcanzar este, que es mi sueño más anhelado.

Gilda M. Mena N.

DEDICATORIA

En el trascurso de mi vida tuve el privilegio de contar con grandes personas, quienes con un corazón abierto a entregar lo mejor de ellos, me brindaron valiosos conocimientos y experiencias de su vida, mis Ángeles o los regalos y las bendiciones mas hermosas que Dios pudo brindarme, es por este motivo que el logro del presente trabajo lo dedico en primer lugar a mi querido y amado DIOS, ya que gracias a él, a su guía, a su fidelidad y a su sabiduría brindada, pude llegar a culminar este sueño, ¡..Tú sabes mi SEÑOR, que eres lo mas importante para mí, que te amo, y que eres indispensable para poder seguir, gracias por tu amor, fuerza y valor..!

En segundo lugar a mis Padres, de manera especial a mi mamita Meli, ya que con su esfuerzo, sacrificio, consejos y dedicación supo dirigir mi camino, y mostrarme con su ejemplo de vida y su testimonio de fe, que todo en este mundo se alcanza con constancia y perseverancia, es por todo esto y mas que le doy gracias, por enseñarme como obtener la garantía para seguir creciendo tanto personal como profesionalmente; no dude que para mí es la mejor maestra y madre de este mundo; papito Remi, mil gracias por su apoyo, que aunque a la distancia, tenga por seguro que cada consejo y palabra de aliento que he recibido de ud, las tengo guardadas en mi mente y en mi corazón, gracias por estar cuando los he necesitado, gracias por brindarme su tiempo y por regalarme su vida. Los Amo.

A mis queridas hermanitas Angy y Carli, les dedico este trabajo, por sus consejos, paciencia y apoyo incondicional, sin ustedes y su cariño no lo habría logrado.... Las quiero un mundo...

Tengan por seguro que con la ayuda y bendición de mi DIOS, recompensare todo lo brindado, con amor, cariño y respeto.

No olviden que para mí, son "LOS MEJORES Y MAS GRANDES MAESTROS", que la vida me pudo regalar. Mil gracias.

Mayra A. Pacheco C.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a nuestro DIOS, por su infinita fidelidad para con nosotras, por permitirnos vivir este momento tan esperado y anhelado, y llenarnos de alegría y felicidad y a la vez permitir que nuestros padres se sientan orgullosos de sus hijas.

Mil gracias a nuestros padres, por depositar su confianza en nosotras, y por permitirnos compartir este triunfo junto a ellos y a nuestros hermanos; gracias por sus palabras de aliento, y sus consejos llenos de sabiduría y amor.

Agradecemos también, de manera especial al Ing. Augusto Bustamante, nuestro director del presente trabajo, muchas gracias por su paciencia, apoyo y sobretodo por su tiempo, ya que sin usted, su sabiduría y conocimientos no lo hubiéramos conseguido.

Y finalmente, a la empresa "ASERVET", por apoyarnos con la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Gilda Mena

Mayra Pacheco

Las ideas expuestas en este trabajo son de exclusiva propiedad de los autores.

LAS AUTORAS:

GILDA MENA

MAYRA PACHECO

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Autores.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción	

CAPITULO I

1. Aspectos Generales de la Empresa ASERVET.....1

- 1.1 Reseña Histórica de la Empresa
- 1.2 Objetivos de la Empresa
- 1.3 Misión y Visión de la Empresa
- 1.4 Organigrama de la Empresa
- 1.5 Estados Financieros

CAPITULO II

2. Análisis Teórico de los Tipos y los Métodos de la Administración de Riesgos.....10

- 2.1 Definición del Riesgo
- 2.2 Tipos de Riesgos
 - 2.2.1 Riesgo de Entorno
 - 2.2.2 Riesgos generados en la Empresa
 - 2.2.3 Riesgos Empresariales
- 2.3 Métodos de Análisis de Riesgos
- 2.4 Cuestionario de Análisis de Riesgo

CAPITULO III

3. Aplicación Práctica del Método Propuesto en la actividad de Proceso de Comercialización.....23

- 3.1 Identificar los Riesgos
- 3.2 Calificación de Riesgos
- 3.3 Evaluación de los Riesgos
- 3.4 Diseño de Medidas de Tratamiento
- 3.5 Implementación de las Medidas
- 3.6 Monitoreo y Evaluación
- 3.7 Presupuesto Financiero
- 3.8 Matriz de Riesgo

Conclusiones.....58

Recomendaciones.....59

Bibliografía.....60

Anexos

RESUMEN

Nuestro trabajo titulado “Administración de Riesgos en el Proceso de Comercialización y Servicios en la Empresa Aservert Asesoramiento y Servicios Veterinarios” está desarrollado con la finalidad de mejorar las actividades de cada uno de los procesos a analizar, para así poder identificar los riesgos existentes dentro de este negocio y sobre todo poder tomar decisiones necesarias y oportunas que favorezcan a la empresa dentro del mercado Azuayo, es por esta razón que nuestro trabajo está enfocado al análisis del proceso de comercialización y servicio mediante el uso del Método Risicar en la parte interna de la Empresa.

Para poder llevar a cabo nuestro proyecto hemos desarrollado el capítulo tres con una práctica la cual nos ha ayudado a identificar, calificar y evaluar los riesgos existentes dentro de la Empresa para poder dar acciones correctivas en el tiempo adecuado y preciso con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

ABSTRACT

Our work titled "Risk Administration in the Process of Commercialization and Services of Aservet Company (Assessment and Veterinarian Services)" has been developed with the objective of improving the activities of each of the processes to be analyzed, in this way it will be possible to identify the existing risks in this company and above all, be able to take necessary and opportune decisions that will favor the business within the market of Azuay. It is for this reason our work is focused on the analysis of the commercialization and services processes through the use of the Riskar Method in the internal working of the business.

In order to develop our project, we have developed a practical exercise in chapter three, which has helped to identify, describe and evaluate the existing risks within the company. This allows the company to be able to take timely corrective actions as a way to achieve the determined objectives.

INTRODUCCION

El presente trabajo se desarrollo tomando en cuenta la cantidad de empresas que no llevan un control de riesgos adecuado, los mismos que no les permiten competir dentro del mercado por la superación y desarrollo permanente.

En la Actualidad la Administración de Riesgos representa una medida necesaria para garantizar un buen manejo de las Actividades y procesos Administrativos dentro de una Empresa; por lo cual, se ven obligados a implementar sistemas que permitan identificar, analizar y evaluar los riesgos que se presentan a lo largo de la Actividad Comercial.

Para que esta empresa posea uno de los mejores métodos que ayudaran al logro de sus metas y objetivos nuestro tema se denominó "Administracion de Riesgos en el Proceso de Comercializacion y Servicios en la empresa "ASERVERT "Asesoramiento y Servicios Veterinarios " para que asi, se puedan prevenir posibles riegos y tomar decisiones oportunas y adecuadas.

La Administración de Riesgos esta enfocada a las Actividades de Comercialización y Servicios, las mismas que se analizaran en base a la parte interna de la Empresa, tomando como modelo el método RISICAR, ya que es uno de los sistemas más eficaces para identificar o prevenir errores e irregularidades en el tiempo oportuno, evitando de esta manera que la empresa atraviere problemas futuros.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ASERVET.

- 1.1 Reseña Histórica de la Empresa
- 1.2 Objetivos de la Empresa
- 1.3 Misión y Visión de la Empresa
- 1.4 Organigrama
- 1.5 Estados Financieros

1.1 RESEÑA HISTÓRICA.



ASERVET “Asesoría y Servicios Veterinario” es una sociedad de hecho con fines de lucro de carácter privado debidamente notariada entre los Doctores en Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Esta se conforma con dos amigos Jaime Eduardo Maldonado Rivera y Andrés Federico Figueroa Pazos, los cuales cursaron muchos años de estudio para lograr lo que hoy se constituye como una micro empresa en esta ciudad, formada por estos dos profesionales veterinarios, para lo cual se realizaron aportaciones iguales de \$6.000.00 lo que se refleja en los equipos e insumos que adquirieron al inicio de las actividades.

Esta empresa desde un inicio a tenido la mira puesta en los Servicios de calidad tanto para los propietarios de pequeñas especies como para los ganaderos, es un centro veterinario integral para el tratamiento de pequeñas y mayores especies en el cual se desarrollan actividades tales como:

- Consultas Interna y Externa
- Radiografías
- Laboratorio Clínico
- Trabajos de Campo
- Inseminaciones Artificiales
- Farmacia Veterinaria
- Accesorios y Alimentos
- Hospitalizaciones
- Ginecología
- Atención Ambulatoria





1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Brindar un servicio de calidad y especializado a sus clientes
- Actualizar e implementar periódicamente los conocimientos y técnicas medicas
- Llegar a ser competitivos en el mercado local.
- Brindar una variedad de productos

1.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.

1.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo servicios de calidad, variedad de accesorios y los mejores precios en el ámbito veterinario, comprometidos a brindar profesionalismo y responsabilidad en base a la medicina moderna.

1.3.2 Visión

Alcanzar prestigio y estabilidad dentro del mercado Azuayo en base a la comercialización de accesorios y medicamentos, así como a la prestación de servicios profesionales lo que nos permitirá ser aptos y competitivos en el mercadeo de los mismos.

1.3.3 Diagnostico FODA

Grafico N° 1

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
* Brinda productos de calidad	*No existen políticas definidas en la empresa	*Actualizar y capacitar al personal	*Competencia
* Experiencia en estos servicios	* Falta de Sistemas de Seguridad	* Contar con facilidades de pago con nuestros proveedores en la mercadería	*Ingresos de la población son limitados los cuales no permiten acceder a este tipo de servicios
* Cuenta con personal Especializado	* Instalaciones limitadas	* Implementación de nueva tecnología	*Robos
* Brinda Servicios a Domicilio	* Falta de un control interno	* Amplio mercado	*La caducidad de las medicinas

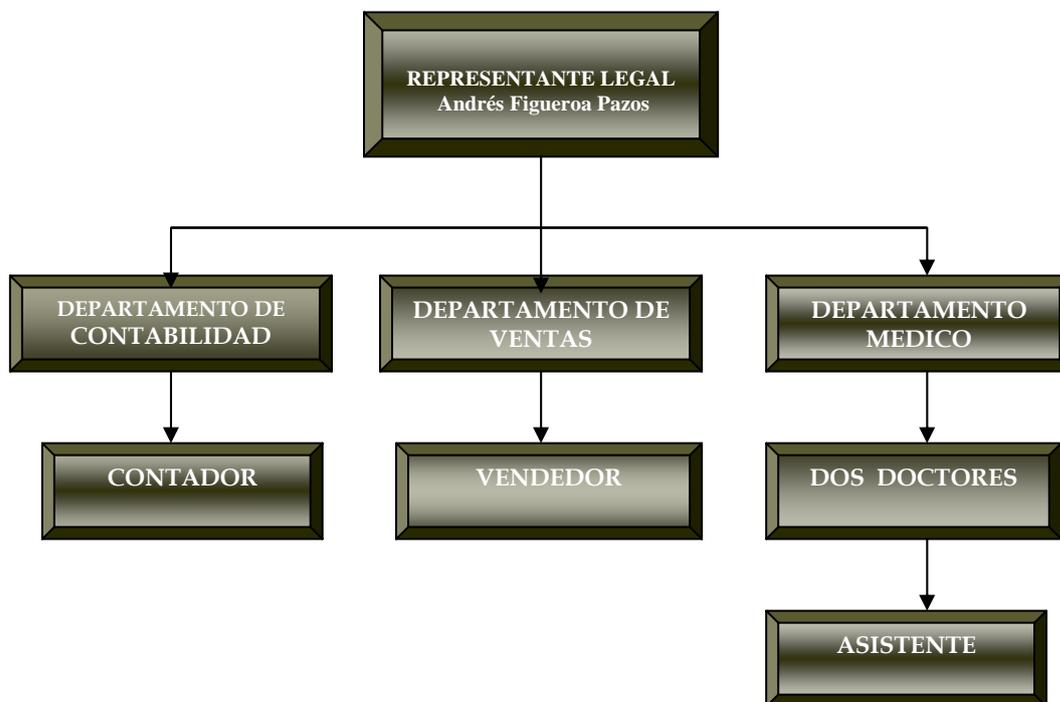
1.4 ORGANIGRAMA

ASERVET es una microempresa como varias que existen en el Ecuador, por lo cual su estructura organizacional no es tan compleja como lo es una industria, esta cuenta al momento con una estructura organizacional que cumple con sus requerimientos necesarios para desempeñarse en total normalidad dentro de sus actividades.

La empresa tiene su representación legal encargada en el Dr. Andrés Federico Figueroa Pazos, siendo una persona natural que no esta obligada a llevar contabilidad en el campo de aplicación de sus actividades, cabe indicar que ambos Doctores asociados mantienen los mismos derechos y responsabilidades.

La Estructura Organizacional de ASERVET es la siguiente:

Grafico N° 2



1.4 ESTADOS FINANCIEROS

ASERVET en el momento actual, teniendo en cuenta su reciente nacimiento esta imponiéndose competitivamente dentro del mercado por su desarrollo empresarial, cuenta con personal capacitado y tecnología de punta, la variedad de servicios que presta esta empresa a las diferentes especies de animales representa el principal potencial de la misma..

1.4.1 Balance General

**ASERVET
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007**

Activos

Activos Corrientes		6.523,94
Disponible		2.368,63
Caja chica	174,80	
Banco del Pichincha	2.193,83	
Exigible		953,18
Clientes	856,88	
IVA Pagado	96,30	
Inventarios		3.202,13
Fármacos	1.161,83	
Accesorios	1.565,10	
Alimento	475,20	
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE		6.523,94

11.077,12

Activos Fijos

Activos Despreciables		1.170,17	
Muebles y Enseres	1.180,00		
	-		
Dep. Acum. Muebles y Enseres	9,83		
Maquinaria y Equipos		7.824,45	
Equipo. De Cirugía	1.220,00		
	-		
Dep. Acum. Equipo. Cirugía	10,17		
Equipo. De Hospitalización	780,00		
	-		
Dep. Acum. Equipo. Hospitalización	6,50		
Equipo. De Consulta	750,00		
	-		
Dep. Acum. Equipo. Consulta	6,25		
Equipo. Laboratorio	4.650,00		
	-		
Dep. Acum. Equipo. Laboratorio	38,75		
Equipo. Elec. Computación. Software	500,00		
	-		
Dep. Acum. Equip. Elect .Comp. Soft	13,89		
Otros Activos Fijos	100,00	99,17	
	-		
Dep. Acum. Otros Activos Fijos	0,83		
Activos Amortizables		1.983,33	
Pre-operacionales y Financiero	2.000,00		
Amortización. Pre-operacionales y Financiero	-		
	16,67		
TOTAL DE ACTIVO FIJO			<u>11.077,12</u>
TOTAL ACTIVO			<u><u>17.601,06</u></u>

ASERVET
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Pasivos		
Corriente o Corto Plazo		3.026,11
Proveedores		1.636,44
Proveedores Nacionales	1.636,44	
Acumulados		1.389,67
Sueldos Y Salarios	1.350,00	
IVA Cobrado	39,67	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		3.026,11
Pasivo Largo Plazo		2.100,00
Documentos Por Pagar	700,00	
Obligaciones con Terceros	1.400,00	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		2.100,00
TOTAL PASIVO		5.126,11
Patrimonio		12.474,95
Capital Susc. y Pagado Acción.	12.000,00	
Utilidad del Ejercicio	474,95	
TOTAL PATRIMONIO		12.474,95
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		17.601,06

.....

GERENTE

.....

CONTADOR

1.5.2 Estado de Resultados

ASERVET		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2007		
VENTAS		3438,31
SEVICIOS	1236,85	
FARMACOS	1385,2	
ACCESORIOS	325,86	
ALIMENTOS	<u>490,4</u>	
COSTOS Y GASTOS		-1897,04
FARMACOS		522,37
(+) INV. INICIAL	1152,2	
(+) COMPRAS	532	
(-) INV. FINAL	<u>1161,83</u>	
ACCESORIOS		231,39
(+) INV. INICIAL	736,06	
(+) COMPRAS	1060,43	
(-) INV. FINAL	<u>1565,1</u>	
ALIMENTOS		343,28
(+) INV. INICIAL	405,74	
(+) COMPRAS	412,74	
(-) INV. FINAL	<u>475,2</u>	
SERVICIOS		800
SUELDOS Y SALARIOS	<u>800</u>	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1541,27
GASTOS OPERACIONALES		-1066,32
GASTOS ADMINISTRATIVO		537,32
SUMINISTROS	50,43	
ARRIENDO	84	
SUELDOS Y SALARIOS	300	
DEPRECIACIONES	86,22	
AMORTIZACIONES	<u>16,67</u>	
GASTOS DE VENTA		529
SUELDOS Y SALARIOS	250	
MOVILIZACIONES	10	
VIGILANCIA	17	
ARRIENDO	<u>252</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		474,95

.....
GERENTE

.....
CONTADOR

CAPITULO II

ANÁLISIS TEÓRICO DE LOS TIPOS Y LOS MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

- 2.1 Definición del Riesgo
- 2.2 Tipos de Riesgos
 - 2.2.1 Riesgo de Entorno
 - 2.2.2 Riesgos generados en la Empresa
 - 2.2.3 Riesgos Empresariales
- 2.3 Métodos de Identificación de Administración de Riesgos
- 2.4 Cuestionario de Análisis de Riesgo

2.1 DEFINICIÓN DEL RIESGO

La palabra "Riesgo" viene del Italiano Risicare, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario Español - Latino Etimológico se define como: peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse, arrojarse al peligro (De Miguel y el Marques de Morante, 1887,pp. 211). En algunos escritos se refiere a la proximidad de un daño.

En la literatura tradicional referente al tema de riesgos, se encuentran diferentes definiciones del mismo. Para realizar un análisis mas profundo del tema, se tomaran algunas de ellas, consideradas como las más representativas".1"

➤ RIESGO ES LA PROBABILIDAD DE PERDIDA

Esta definición hace referencia al grado de posibilidad de una perdida. La probabilidad se expresa como un porcentaje o una fracción; en el caso que la probabilidad de la perdida sea 100% no hay riesgos porque la perdida es cierta, al igual que en el caso contrario, si la probabilidad de perdida es del 0% tampoco hay riesgo. En el concepto riesgo siempre debe existir la implicación de que el resultado no sea seguro."2"

(1) Administración de Riesgos - Primera Edición - Mayo 2006 - Rubí Consuelo Mejía - Colombia Pag.Nº 30.

(2) Administración de Riesgos - Primera Edición - Mayo 2006 - Rubí Consuelo Mejía - Colombia Nº 30-31.

➤ **RIESGO ES LA POSIBILIDAD DE PERDIDA**

Otra forma de definir riesgo es afirmando que es la posibilidad de obtener una pérdida. En este caso no se le da importancia a la probabilidad, la cual puede ir de cero hasta uno. Esta definición no permite cuantificar el riesgo.”3”

➤ **RIESGO ES INCERTIDUBRE.**

El riesgo y la incertidumbre son conceptos relacionados; en algunos casos se utilizan los dos indistintamente. Algunos autores consideran el riesgo como cualquier situación en la que hay incertidumbre acerca del resultado que se obtendrá.

La incertidumbre se relaciona a duda ante la posible ocurrencia de algo que pueda ocasionar pérdida, por lo cual algunos la consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que pueden generar pérdida; de ahí que Irvin Pteffer, al hablar del tema, diga que el riesgo es un estado del mundo real y que la incertidumbre es un estado de la mente, porque es posible que exista el riesgo y no tengamos incertidumbre sobre su ocurrencia, o por el contrario tengamos incertidumbre, pero el riesgo puede o no existir.

➤ **RIESGO ES LA PROBABILIDAD DE QUE EL RESULTADO SEA DIFERENTE A LO ESPERADO.**

También se toma al riesgo como la probabilidad de que el resultado obtenido sea sustancialmente diferente al esperado, así no halla necesariamente una pérdida. En ocasiones se espera ganar una cantidad determinada y el resultado no se logra en las proporciones previstas; esto no implica que halla una pérdida sino que la utilidad fue menor.”4”

(3) Administración de Riesgos - Primera Edición - Mayo 2006 - Rubí Consuelo Mejía - Colombia Pag Nª 31.

(4) Administración de Riesgos - Primera Edición - Mayo 2006 - Rubí Consuelo Mejía - Colombia Pag .Nª 31.

- **RIESGO ES UNA AMENAZA EVALUADA EN CUANTO A SU PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y A LA GRAVEDAD DE SUS CONSECUENCIAS POSIBLES.**

Cuando se define el riesgo como una amenaza evaluada, se parte de la definición de amenaza como la posibilidad de que se presente un evento no planeado que puede tener consecuencias negativas. Al evaluar las amenazas de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, y el impacto o gravedad de los efectos que puedan ocasionar se dice que se esta hablando de riesgo.”5”

- **RIESGO ES LA POSIBILIDAD DE OCURRENCIA DE UN EVENTO QUE PUEDE AFECTAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.**

En esta definición de riesgo se parte del establecimiento de unos objetivos específicos, tanto de una organización como de un proceso, un proyecto, etc. En este contexto el riesgo puede ser cualquier evento que afecte en algún grado el logro de los objetivos establecidos.

2.2 TIPOS DE RIESGO

Se divide el análisis en dos aspectos:

- Riesgos generados por el Entorno
- Riesgos generados en el normal desarrollo de las actividades de la organización.

2.2.1 RIESGOS DEL ENTORNO.

El entorno de una organización consta de muchos elementos: desde el país donde esta ubicada, la naturaleza que la rodea, la religión y ciudad donde esta situada, el sector y la industria a la cual pertenece, las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales donde opera, etc.”6”

(5) Administración de Riesgos – Primera Edición – Mayo 2006 – Rubí Consuelo Mejía – Colombia- Pag Nª 31- 32

(6) Administración de Riesgos – Primera Edición – Mayo 2006 – Rubí Consuelo Mejía – Colombia - Pag Nª 35

➤ **RIESGOS ASOCIADOS A LA NATURALEZA**

Se pueden establecer dos puntos de vistas referentes al manejo del riesgo: los riesgos que la naturaleza pueden generar a la organización y los riesgos que la organización puede generarle a ella.

Con relación al primer caso, la naturaleza puede generar riesgos como: huracanes, terremotos, lluvias, inundaciones, plagas, entre otras.

Y a su vez pueden las organizaciones causar a la naturaleza daños irreparables, debido al inadecuado manejo de sus recursos, como son: la disminución de la capa de ozono, la contaminación del aire, agua y suelo, entre otras. A su vez estos daños pueden convertirse en riesgos para las mismas organizaciones de acuerdo con el tipo de actividad que realicen.

➤ **RIESGOS ASOCIADOS AL PAIS, LA REGION Y LA CIUDAD DE UBICACIÓN.**

De acuerdo con el país donde esta ubicada la organización, se pueden encontrar riesgos como el denominado riesgo país, que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales extranjeras.

Dependiendo de la Región y ciudad de ubicación, una organización puede verse afectada por el denominado riesgo social, que tiene que ver con la cultura de la región las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, condiciones de vida, vivienda y bienestar, etc. Los riesgos que se pueden generar por el aspecto social son hurto, robo, atracos, chantajes y extorsiones, entre otros.

➤ **RIESGOS ASOCIADOS AL SECTOR ECONOMICO Y LA INDUSTRIA**

Existe un riesgo denominado riesgo sistemático, el cual esta expuesto a una organización por el hecho de competir en el sector determinado. Cada sector o industria trae consigo peligros propios, que pueden ser mayores o menores de acuerdo con el tamaño de la compañía, el desarrollo del sector, las costumbres comerciales, el apoyo del gobierno, entre otras.

Como son: campañas de desprestigio de la competencia comercial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, etc.

2.2.2 RIESGOS GENERADOS EN LA EMPRESA.

➤ RIESGOS DE REPUTACION

Se refiere al desprestigio de la institución que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, rumores, etc.

➤ RIESGO PURO Y ESPECULATIVO

El primero, al materializarse, origina pérdidas, como un incendio, un accidente o una inundación, y el segundo, al materializarse, presentan la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida como la compra de acciones o el lanzamiento de nuevos productos.

➤ RIESGO ESTRATEGICO Y OPERATIVO.

El riesgo estratégico tiene que ver con las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de dirección, entre otras. El riesgo operativo consiste en la posibilidad de pérdida ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.

➤ RIESGOS FINANCIEROS

Impactan los componentes financieros básicos de la creación de valor (rentabilidad, ingresos, nivel de inversión). Los riesgos financieros definidos normalmente son: riesgo de mercado, riesgo de liquidez y riesgo de crédito.

➤ **RIESGO DE MERCADO**

Al ser especulativo, puede generar ganancia o pérdida a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado. También hace parte de este, el riesgo de precio de los insumos y productos, el riesgo de la tasa de cambio y de la tasa de interés.

➤ **RIESGO DE PRECIO DE INSUMOS Y PRODUCTOS**

Se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materiales y otros insumos de sus procesos de producción, y por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios

➤ **RIESGO DE TASA DE INTERES**

Los incrementos de este pueden alterar la rentabilidad de las empresas, afectando ambos los términos de crédito permitidos y la velocidad con la cual los clientes pagan por los productos comprados a crédito. Estos también afectan los costos de los préstamos de las empresas para financiar sus operaciones.

➤ **RIESGO DE LIQUIDEZ**

Tiene que ver con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o la posibilidad de obtener pérdidas que pueden surgir al requerir vender activos para financiar las actividades a un costo posiblemente inaceptables.

➤ **RIESGO DE CREDITO**

Consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les han prestado dinero, fallan en el pago.

➤ **RIESGO LEGAL**

Se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de a contraparte en un negocio y de la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que pueden conducir a demandas o sanciones.

➤ **RIESGO TECNOLÓGICO**

Hace referencia a dos aspectos:

El primero tiene que ver con los riesgos que generan el uso de la tecnología, como los virus en la tecnología informática; el vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas.

El segundo se refiere al riesgo que se genera con el creciente desarrollo tecnológico, que somete a las organizaciones a un constante cambio puede ocasionar que estas no estén preparadas para adoptarlos y responder a las necesidades del medio, o a la dependencia tecnológica con respecto a un proveedor o una tecnología específica. Estas dos situaciones pueden generar mayores costos, menor eficiencia, incumplimiento en las condiciones de satisfacción de los servicios prestados a la comunidad, etc.

➤ **RIESGOS FÍSICOS**

Que afectan, ya no los recursos humanos sino los materiales, como son: corto circuito, explosión física, daño en las maquinarias, deterioro de producto, etc.

2.2.3 RIESGOS EMPRESARIALES

➤ **RIESGO EMPRESARIAL**

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

2.3 MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

En este capítulo se estudian en profundidad tres métodos de identificación de riesgos: Matriz de Control, Análisis de Vulnerabilidad y Método Risicar, probados y aplicados en diferentes tipos de empresas: públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes. Estos métodos no solo permiten la identificación, sino también la calificación y/o evaluación de los riesgos.

2.3.1 MATRIZ DE CONTROL

Descripción del Método.-

2.3.2 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Descripción del Método.-

les asigna un código diferente al de las amenazas y se establecen los escenarios de riesgos.

Es un método de gran utilidad para identificar las amenazas y los recursos o componentes amenazados en el objeto de análisis; la ventaja principal de este método es la facilidad para identificar los riesgos, determinar los controles existentes y proponer nuevos. Su principal desventaja es la cantidad de información y cuadros que se deben desarrollar, pues pueden dificultar, complicar o demorar su aplicación.

Consiste en consultar los componentes o recursos amenazados y las posibles amenazas en el objeto de análisis.

La matriz de control se constituye con las dos variables consultadas a los expertos los componentes que se ubican en las filas y amenazas que se ubican en las columnas. Inicialmente se determinan los componentes y sobre ellos se establecen las amenazas que pueden afectarlos.

Para identificar los componentes se tienen en cuenta los recursos que se quieren proteger en el proceso analizado en el caso de las amenazas se analizan los posibles eventos negativos que pueden generar pérdidas y afectar los componentes identificados.

Este método es útil en la identificación de los escenarios de riesgo y representa un gran aporte en el tema de calificación de Riesgos, porque introduce diferentes factores al momento de darle un valor a la calificación de la gravedad del riesgo. Esta es una de sus principales ventajas entre otras.

Como requiere muchos niveles de análisis, el método debe estar soportado en herramientas computarizadas, para facilitar la recopilación de información y la generación de informes

Se parte de la definición del sistema de referencia; es decir, una empresa a la cual se le va a realizar el estudio de riesgo y determinar su vulnerabilidad ante ellos. El sistema de referencia es el que será afectado en caso de presentarse cualquier tipo de riesgo. Posteriormente se establece el *Ámbito de Aplicación*, que corresponde a una instalación, un proceso o un recurso al cual se le va a realizar un análisis de riesgo.

A continuación se procede a identificar las amenazas, que pueden presentarse en el ámbito de aplicación, de acuerdo con su clasificación y se evalúa su "significancia". Para esto se tiene en cuenta la multiplicación de dos variables. La primera es el tamaño relativo de la amenaza y la segunda es el potencial de daño que puede generar al sistema de referencia; luego se seleccionan para el análisis las amenazas cuyas significancia tenga un mayor valor de dos. A las amenazas seleccionadas se les asigna un código de identificación; luego se identifica los recursos amenazados.

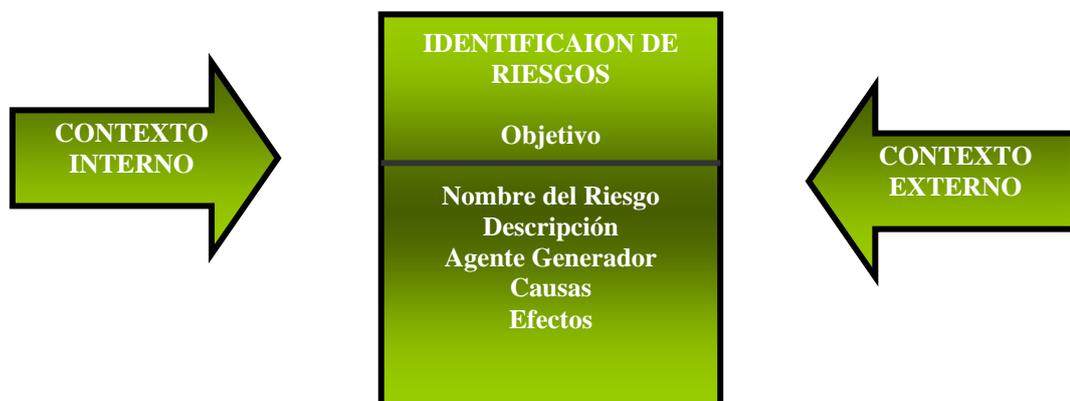
2.3.2 METODO RISICAR

Alguna de las ventajas encontradas al utilizar este método son las siguientes:

- Facilidad de Aplicación en todo tipo de empresas, pequeñas, grandes, públicas o privadas.
- Su enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de este modelo de operación
- La asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos, tanto en el nivel directivo como en el operativo.
- La creación de cultura de manejo de los riesgos y suministro de herramientas y conocimiento a cada empleado, para asumir su responsabilidad ante ellos.

Descripción del Método.-

Durante la fase de identificación de riesgos se realiza un análisis de contexto, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión que factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos. El contexto de análisis incluye dos aspectos primordiales: el interior de la organización y su entorno.



En el análisis interno se recopilan y estudian las definiciones organizacionales como: misión, visión como objetivos estratégicos, estrategias, planes; además del modelo de operación, la estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales; todo esto con el fin de definir los aspectos mas significativos que pueden afectar y generarle riesgos.

En el análisis externo, se obtiene información sobre los grupos de interés que tienen relación con la empresa, sus necesidades y expectativas sobre ella; además de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y las condiciones del país.

➤ **Identificación de Riesgos**

Se determinan varios aspectos relacionados con los riesgos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

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

➤ **Descripción del Riesgo**

Identificados los riesgos y nombrados en forma precisa, se describe en que consiste cada una, es decir, la forma como se considera podría presentarse. Esto permite distinguir las fallas de control que pudieran tenerse en la empresa y las soluciones que se deben implementar para que impedir su ocurrencia.

Una ventaja importante de la descripción de los riesgos, es que clarifica su identificación y evita que se tomen como diferentes riesgos que no lo son, al darles distintos nombres de acuerdo con la forma o el área en que se pueden presentar.

➤ **Identificación de Agentes Generadores**

Normalmente los agentes generadores son varios y están relacionados con los procesos al cual se le identifican los riesgos. La importancia de establecer los agentes generadores radica en que esta información, junto con las causas de los riesgos, permiten posteriormente implementar los controles necesarios para evitar que los agentes efectivamente los generen.

➤ **Identificación de Causas**

Las causas siempre están relacionadas con los agentes generadores. Ellas son el motivo por las cuales el agente puede ocasionar el riesgo. Incrementan la posibilidad de ocurrencia del riesgo y deben ser tratadas en asocio con los agentes generadores, para disminuirlas o eliminarlas.

Al momento de identificar las causas de los riesgos, orientar el análisis primordialmente sobre las causas que son producidas al interior o el exterior de la organización y que pueden controlarse. Las que no pueden controlarse solo sirven de información general, porque la empresa no puede incurrir sobre ellas.

➤ **Identificación de Efectos**

Los efectos representan las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, al verse afectado el cumplimiento de sus objetivos. Estos incidentes sobre los recursos primordiales de la empresa, como las personas, bienes, materiales o los intangibles; como son: pérdidas económicas, pérdidas de información, pérdidas de bienes, deterioro de la imagen, pérdida del mercado y muerte o lesiones a personas

2.4 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE RIESGO

Grafico N° 3

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS	SI	NO
¿Está situado en zona expuesta a sismos graves?		X
¿Está situado en zonas de violentas tormentas eléctricas?		X
¿Está expuesto a lluvias torrenciales o fuertes vientos?		X
¿Esta expuesto el edificio a posibles incendios?		X
¿Está situado sobre terreno inestable o expuesto a avalanchas?		X
¿Están expuestos a hurto los productos y mercaderías que ofrecen?	X	
¿Está situado en zona de alta criminalidad?		X
¿Ha sido objeto de sabotaje, huelga ilegal, vandalismo, etc.?		X
¿Ha sido víctima de infidelidad grave de algún empleado?		X
¿Existen seguros que protejan cualquier tipo de accidente?		X
¿El espacio físico es adecuado para brindar este tipo de servicio?		X
¿En caja existe demasiado dinero en efectivo?	X	
¿Posee automóviles u otros servicios para usos de empleados?	X	
¿Posee tecnología y equipos suficientes para brindar un servicio de calidad?		X
¿Los artículos son vulnerables a daños?	X	

CAPITULO III

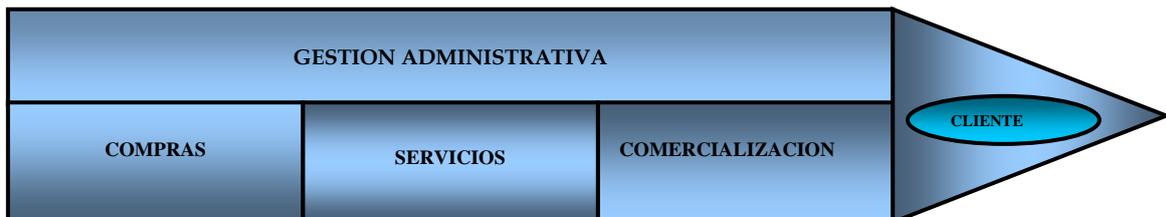
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PROPUESTO EN LA ACTIVIDAD DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

- 3.1 Identificar los Riesgos
- 3.2 Calificación de Riesgos
- 3.3 Evaluación de los Riesgos
- 3.4 Diseño de Medidas de Tratamiento
- 3.5 Implementación de las Medidas
- 3.6 Monitoreo y Evaluación
- 3.7 Presupuesto Financiero
- 3.8 Matriz de Riesgo

3.1 Identificación del Riesgo.

Descripción de la cadena de valor por proceso

La cadena de valor de la empresa ASERVET esta compuesta por cuatro procesos, de los cuales tres son misionales (compras, servicios y comercialización); es decir, contribuyen al logro de la misión de la empresa, y el restante (Gestion Administrativa) es de apoyo y soporta el desarrollo de los procesos misionales.



DEFINICIÓN DE PROCESOS:

PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

Objetivo: Realizar una adecuada administración de la empresa en general, a través de actos gerenciales relacionados con el personal, la tecnología y la supervisión, con miras a garantizar la buena atención de los clientes, todo esto con el fin de tomar decisiones acertadas.

PROCESO DE COMPRAS:

Objetivo: Realizar la adquisición de mercaderías de calidad y a precios cómodos durante todo el año con el fin de proveer y satisfacer las necesidades del cliente, todo esto para permitirnos ser competitivos y ganar mercado.

PROCESO DE SERVICIOS:

Objetivo: Brindar un excelente servicio de asistencia medica, incluyendo el servicio a domicilio a los diferentes clientes sin importar zonas, rurales o urbanas.

PROCESO DE COMERCIALIZACION:

Objetivo: Vender toda clase de artículos, accesorios, alimentos y fármacos destinados a las diferentes especies de animales, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

FLUJOGRAMA.-

VENTAS

Grafico N° 4



Cliente solicita el producto en forma directa y personalmente en la Veterinaria

Luego de que el cliente solicita el producto se emite la factura detallada con lo solicitado.

El cliente realiza el pago correspondiente en la forma de pago pactada con el vendedor.

Se realiza la entrega de los productos comprados por el cliente

SERVICIOS MEDICOS:

Grafico N° 5



El cliente toma un turno para esperar ser atendido en orden, con calidad y eficiencia.

Se chequea al paciente de acuerdo a los malestares que se presente y se da un diagnostico sobre el mismo.

Si es necesario se le interviene quirúrgicamente, caso contrario se le coloca los medicamentos necesarios.

Se le entrega al paciente la receta para su recuperación.

Se emite la factura detallada de todo el servicio brindado y el cliente realiza el pago, de acuerdo a la forma de pago Pactado con el medico o asistente

3.1 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

PROCESO DE COMERCIALIZACION

PROCESO: VENTAS

Objetivo: Vender toda clase de artículos, accesorios, alimentos y fármacos destinados a las diferentes especies de animales, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 1, según el Método Risicar.

Grafico N° 6

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
1.- CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	Puede existir la posibilidad de no contar en inventarios con el producto solicitado por los clientes.	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
				Falta de Capacitación	
			Responsable del Área de Adquisición de Mercaderías	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
				Descuido	
				Inexperiencia	
				Perfil inadecuado del Cargo	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de tomar mal el pedido, tanto códigos de los productos, como sus precios.	Responsable del Área de Servicio al Cliente		Deterioro de Imagen
				Desconocimiento del producto	
				Falta de Experiencia	
				Falta de Supervisión	
				Falta de Capacitación	
				Exceso de Trabajo	
	Perdida Económica				

PROCESO DE COMERCIALIZACION

PROCESO: VENTAS

Objetivo: Vender toda clase de artículos, accesorios, alimentos y fármacos destinados a las diferentes especies de animales, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 2, según el Método Risicar.

Grafico N° 7

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
2.- SE EMITE LA FACTURA	OMISION	Por el hecho de no contar con un sistema de facturación, puede existir la posibilidad de omitir productos en el desglose de la factura	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica Deterioro de Imagen
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
			Responsable de la Adquision del Sistema	Falta de Supervisión	
				Descuido	
				Inexperiencia	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de emitir mal la factura, tanto códigos de los productos, como sus precios.	Responsable del Área de Ventas	Falta de Experiencia	Deterioro de Imagen Perdida Económica
				Falta de Supervisión	
				Falta de Capacitación	
				Desconocimiento del producto	
				Exceso de Trabajo	

PROCESO DE COMERCIALIZACION

PROCESO: VENTAS

Objetivo: Vender toda clase de artículos, accesorios, alimentos y fármacos destinados a las diferentes especies de animales, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 3, según el Método Risicar.

Grafico N° 8

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
3.- SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	Puede existir la posibilidad de que el vendedor reciba billetes falsos y/o cheques adulterados o en mal estado.	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica Problemas en el Área Contable
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
				Falta de Supervisión	
				Inexperiencia	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de cobrar a los clientes un valor equivocado	Responsable del Área de Ventas	Equivocaciones	Perdida Económica
				Falta de Supervisión	
				Descuido	
	DEMORA	Puede existir la posibilidad de que al brindar créditos a los clientes se complique el cobro de las facturas.	Responsable del Área de Ventas	Falta de Estudio del Cliente	Perdida Económica
			Falta de Dinero por parte del Cliente		
Responsable del Área de Otorgamiento de Créditos			Morosidad	Perdida de Clientes	
			Falta de Cumplimiento		

PROCESO DE COMERCIALIZACION

PROCESO: VENTAS

Objetivo: Vender toda clase de artículos, accesorios, alimentos y fármacos destinados a las diferentes especies de animales, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 4, según el Método Risicar.

Grafico N° 9

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
4.- ENTREGA DE MERCADERIA	EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO	Puede existir la posibilidad de que el producto ya facturado se encuentre caducado y en mal estado	Responsable del Área de Ventas		Perdida Económica
				Descuido	
				Falta de Control	
				Negligencia	
				Falta de Verificación	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de entregar un producto equivocado	Responsable del Área de Ventas		Perdida Económica
				Equivocaciones	
				Falta de Supervisión	
				Descuido	
				Negligencia	

PROCESO: SERVICIOS

Objetivo: Brindar un excelente servicio de asistencia medica, incluyendo el servicio a domicilio a los diferentes clientes sin importar zonas, rurales o urbanas.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 1, según el Método Risicar.

Grafico N° 10

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
1.- EL CLIENTE RECIBE UN TURNO	CONFLICTOS DE HORARIOS	Puede existir la posibilidad de que el cliente no pueda esperar el tiempo necesario	El medico y el asistente		Perdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Falta de Tiempo	
				Falta de Coordinación	
	DEMORA O FALTA DE CUMPLIENTO	Puede existir la posibilidad de que la empresa no cumpla con la hora establecida en el turno.	El medico y el asistente		Perdida Económica
				Falta de Tiempo	Perdida de Clientes
				Complicaciones con el paciente	
				Falta de Coordinación	

PROCESO: SERVICIOS

Objetivo: Brindar un excelente servicio de asistencia medica, incluyendo el servicio a domicilio a los diferentes clientes sin importar zonas, rurales o urbanas.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 2, según el Método Risicar.

Grafico N° 11

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
2.- SE REALIZA EL CHEQUEO Y SE DA UN DIAGNOSTICO DEL PACIENTE	ERRORES Y DESACIERTOS	Puede existir la posibilidad de que se emita un diagnostico equivocado	El medico y el asistente		Perdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Falta de Atención	
				Falta de Preparación	
				Falta de Tecnología	
	MALA CALIDAD	Puede existir la posibilidad de no satisfacer las necesidades del paciente y cliente.	El medico y el asistente		Perdida Económica
				Falta de Atención	
				Falta de Tiempo	
				Falta de Profesionalismo	
				Falta de Instrumentaría	

PROCESO: SERVICIOS

Objetivo: Brindar un excelente servicio de asistencia medica, incluyendo el servicio a domicilio a los diferentes clientes sin importar zonas, rurales o urbanas.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 3, según el Método Risicar.

Grafico N°12

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
3.- SE REALIZA LAS INTERVENCIONES QUIRURGICAS NECESARIAS	ERRORES Y DESACIERTOS	Puede existir la posibilidad una mala practica medica	El medico y el asistente		Perdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Falta de Atención	
				Falta de Preparación	
				Falta de Tecnología	
	PERDIDA DE UN PACIENTE	Puede existir la posibilidad de fallecimiento de un paciente.	El medico y el asistente		Perdida Económica
				Falta de Medicamentos	
				Falta de Profesionalismo	
				Falta de Instrumentaría	
				Demora en la atención	
				Perdida de Clientes	

PROCESO: SERVICIOS

Objetivo: Brindar un excelente servicio de asistencia medica, incluyendo el servicio a domicilio a los diferentes clientes sin importar zonas, rurales o urbanas.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 4, según el Método Risicar.

Grafico N° 13

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
4.- SE ENTREGA UNA RECETA	ERRORES Y DESACIERTOS	Puede existir la posibilidad de una equivocación en la con los medicamentos a recetar	El medico		Perdida Económica
				Falta de Experiencia	Perdida de Clientes
				Falta de Atención	
				Falta de Profesionalismo	
				Falta de tiempo del Medico	
				Falta de Conocimientos	

PROCESO: SERVICIOS

Objetivo: Brindar un excelente servicio de asistencia medica, incluyendo el servicio a domicilio a los diferentes clientes sin importar zonas, rurales o urbanas.

Identificación de los Riesgos en la Actividad No. 5, según el Método Risicar.

Grafico N° 14

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
5.- SE EMITE LA FACTURA Y SE COBRA	OMISION	Por el hecho de no contar con un sistema de facturación, puede existir la posibilidad de omitir productos en el desglose de la factura	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica Deterioro de Imagen
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
			Responsable de la Adquisición de un sistema adecuado	Falta de Supervisión	
				Descuido	
				Inexperiencia	
	ERRORES EN LA EMISION DE LAFACTURA	Puede existir la posibilidad de emitir mal la factura, tanto códigos de los productos, como sus precios.	Responsable del Área de Servicio al Cliente	Desconocimiento del Sistema	Deterioro de Imagen Perdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Falta de Supervisión	
				Falta de Capacitación	
				Fallas del Sistema	
				Exceso de Trabajo	

Grafico N° 15

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
5.- SE EMITE LA FACTURA Y SE COBRA	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	Puede existir la posibilidad de que el vendedor reciba billetes falsos y/o cheques adulterados	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica Problemas en el Área Contable
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
				Falta de Supervisión	
				Inexperiencia	
	ERRORES EN EL COBRO DE LAFACTURA	Puede existir la posibilidad de cobrar a los clientes un valor equivocado	Responsable del Área de Ventas	Equivocaciones	Perdida Económica
				Falta de Supervisión	
				Descuido	
DEMORA EN EL COBRO	Puede existir la posibilidad de que al brindar créditos a los clientes se complique el cobro de las facturas.	Responsable del Área de Ventas Responsable del Área de Otorgamiento de Créditos	Falta de Estudio del Cliente	Perdida Económica Perdida de Clientes	
			Falta de Dinero por parte del Cliente		
			Morosidad		
			Falta de Cumplimiento		

3.2. CALIFICACION DE RIESGOS

CALIFICACION DE LA FRECUENCIA

Grafico N° 16

VENTAS		
CALIFICACION DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Un caso entre 6 y 12 meses
2	MEDIA	Un caso entre 2 y 6 meses
3	ALTA	Entre 1 y 5 casos en 1 mes
4	MUY ALTA	Mas de 5 casos en 15 días

Grafico N° 17

SERVICIO		
CALIFICACION DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Un caso entre 6 y 12 meses
2	MEDIA	Un caso entre 2 y 6 meses
3	ALTA	Entre 1 y 5 casos en 1 mes
4	MUY ALTA	Mas de 5 casos en 15 días

CALIFICACION DEL IMPACTO

Grafico N° 18

VENTAS				
CALIFICACION DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS HUMANOS	DESCRIPCION EN TERMINOS DE IMAGEN
1	LEVE	Perdidas hasta \$50,00	Sin lesiones	Solo de conocimiento en una familia o una pareja
2	MODERADO	Perdidas desde \$100,00 hasta \$150,00	Lesiones leves sin y con incapacidad	Solo de conocimiento en las instalaciones
3	GRAVE	Perdidas desde \$150,00 hasta \$300	Victima Grava	De conocimiento externo a nivel local
4	CATASTROFICO	Perdidas de mas de \$300,00	Muerte	De conocimiento externo a nivel regional

Grafico N° 19

SERVICIO				
CALIFICACION DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS HUMANOS	DESCRIPCION EN TERMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	Perdidas hasta \$50,00	Sin lesiones	Solo de conocimiento en una familia o una pareja
10	MODERADO	Perdidas desde \$100,00 hasta \$150,00	Lesiones leves sin y con incapacidad	Solo de conocimiento en las instalaciones
20	GRAVE	Perdidas desde \$150,00 hasta \$300	Victima Grava	De conocimiento externo a nivel local
40	CATASTROFICO	Perdidas de mas de \$300,00	Muerte	De conocimiento externo a nivel regional

NOTA.- Estos cuadros nos sirven para calificar la frecuencia y el impacto luego de haber identificado los riesgos, se utilizo una tabla de cuatro niveles sugeridas por el Método Risicar, pero adaptadas a las características de la egrasa. En los cuadros de Calificación de Frecuencias, se asigno un nombre, valor y la descripción del significado del nombre, los valores que asignamos a los niveles de frecuencia se hace de manera lineal; es decir, de uno en uno. Los cuadros de Calificación de Impactos, se construyo teniendo en cuenta tres aspectos mas relevantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: el económico, el humano, la imagen, los valores que se asignan al impacto se incrementa de forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla, este ultimo con el fin de asignar un peso mas representativo a los valores del impacto.

DESARROLLO DE LA CALIFICACION DE LOS RIESGOS SEGÚN EL METODO RISICAR

Grafico N° 20

VENTAS				
ACTIVIDAD	RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION
CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	2	20	40
	ERRORES	1	5	5
SE EMITE LA FACTURA	OMISION	1	5	5
	ERRORES	2	15	30
SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	1	5	5
	ERRORES	1	5	5
	DEMORA	3	20	60
ENTREGA DE MERCADERIA	LOS PRODUCTOS SE ENCUENTRA CADUCADOS O EN MAL ESTADO	2	15	30
	ERRORES	1	5	5

Grafico N° 21

SERVICIO				
ACTIVIDAD	RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION
EL CLIENTE RECIBE UN TURNO	CONFLICTO EN HORARIOS	3	20	60
	DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	2	30	60
SE REALIZA EL CHEQUEO Y SE DA UN DIAGNOSTICO DEL PACIENTE	ERRORES Y DESACIERTOS	1	5	5
	MALA CALIDAD	1	5	5
SE REALIZA LAS INTERVENCIONES QUIRURGICAS NECESARIAS	ERRORES Y DESACIERTOS	1	5	5
	PERDIDA DE UN PACIENTE	1	5	5
SE ENTREGA UNA RECETA	ERRORES Y DESACIERTOS	1	5	5
SE EMITE LA FACTURA Y SE COBRA	DEMORA EN LA EMISION DE LA FACTURA	1	5	5
	OMISION	1	5	5
	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	1	15	15
	ERRORES EN EL COBRO	2	15	30
	DEMORA EN EL COBRO	3	20	60

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

3.3. EVALUACION DE LOS RIESGOS

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

Grafico N° 22

FRECUENCIA		IMPACTO							
4	MUY ALTA	20	B	40	C	80	D	160	D
3	ALTA	15	B	30	C	60	C	120	D
2	MEDIA	10	B	20	B	40	C	80	D
1	BAJA	5	A	10	B	20	B	40	C
		LEVE		MODERADO		GRAVE		CATASTROFICO	
		5		10		20		40	
		IMPACTO							

Grafico N° 23

FRECUENCIA	VALOR	IMPACTO			
MUY ALTA	4	20	40	80	160
		Zona de riesgo tolerable Pv, R	Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
ALTA	3	15	30	60	120
		Zona de riesgo tolerable Pv, R	Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
MEDIA	2	10	20	40	80
		Zona de riesgo tolerable Pv, R	Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
BAJA	1	5	10	20	40
		Zona de aceptabilidad A	Zona de riesgo tolerable Pt, R	Zona de riesgo tolerable Pt, T	Zona de riesgo grave Pt, T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

NOTA.- En la Matriz de evaluación de los riesgos se elabora con las dos variables que componen la calificación del riesgo (frecuencia e impacto), en las filas se ubican los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles de impacto. Se va multiplicando los dos elementos del riesgos y se da un nombre en cada zona: A: Aceptable, B: Tolerable, C: Grave, D: Inaceptable. Una vez analizada la matriz anterior, se define el tratamiento que se dará a cada uno de los riesgos según su evaluación. Para esto se utiliza la Matriz de respuesta ante los riesgos, cada celda de la matriz contiene una propuesta de medidas de tratamiento, según su calificación: aceptar el riesgo, prevenir, transferir, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

EVALUACION DE LOS RIESGOS

Grafico N° 24

VENTAS			
ACTIVIDAD	RIESGOS	CALIFICACION	EVALUACION
CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	40	GRAVE
	ERRORES	5	ACEPTABLE
SE EMITE LA FACTURA	OMISION	5	ACEPTABLE
	ERRORES	30	GRAVE
SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	5	ACEPTABLE
	ERRORES	5	ACEPTABLE
	DEMORA	60	GRAVE
ENTREGA DE MERCADERIA	LOS PRODUCTOS SE ENCUENTRA CADUCADOS O EN MAL ESTADO	30	GRAVE
	ERRORES	5	ACEPTABLE

Grafico N° 25

SERVICIO			
ACTIVIDAD	RIESGOS	CALIFICACION	EVALUACION
EL CLIENTE RECIBE UN TURNO	CONFLICTO EN HORARIOS	60	GRAVE
	DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	5	ACEPTABLE
SE REALIZA EL CHEQUEO Y SE DA UN DIAGNOSTICO DEL PACIENTE	ERRORES Y DESACIERTOS	5	ACEPTABLE
	MALA CALIDAD	5	ACEPTABLE
SE REALIZA LAS INTERVENCIONES QUIRURGICAS NECESARIAS	ERRORES Y DESACIERTOS	5	ACEPTABLE
	PERDIDA DE UN PACIENTE	5	ACEPTABLE
SE ENTREGA UNA RECETA	ERRORES Y DESACIERTOS	5	ACEPTABLE
SE EMITE LA FACTURA Y SE COBRA	OMISION	5	ACEPTABLE
	ERRORES EN LA EMISION DE LA FACTURA	5	ACEPTABLE
	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	15	TOLERABLE
	ERRORES EN EL COBRO	30	TOLERABLE
	DEMORA EN EL COBRO	60	GRAVE

NOTA: En este cuadro se evalúa los riesgos, según la Matriz de respuesta ante los riesgos tomando en cuenta la calificación que se da a cada uno.

3.4. DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

PROCESO DE VENTAS

Grafico N° 26

VENTAS				
ACTIVIDAD	RIESGOS	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	40	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger las Empresa, Transferir el Riesgo
	ERRORES	5	ACEPTABLE	Acepta el Riesgo
SE EMITE LA FACTURA	OMISION	5	ACEPTABLE	Acepta el Riesgo
	ERRORES	30	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	5	ACEPTABLE	Acepta el Riesgo
	ERRORES	5	ACEPTABLE	Acepta el Riesgo
	DEMORA	60	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger las Empresa, Transferir el Riesgo
ENTREGA DE MERCADERIA	LOS PRODUCTOS SE ENCUENTRA CADUCADOS O EN MAL ESTADO	30	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger las Empresa, Transferir el Riesgo
	ERRORES	5	ACEPTABLE	Acepta el Riesgo

NOTA: Una vez identificado y evaluados los riesgos se determinan medidas de tratamiento como: tres para el control (evitar, prevenir el riesgo, proteger la empresa) y tres para su financiamiento (retener las perdidas, transferir el riesgo y aceptar el riesgo), basándonos en el cuadro de Matriz de Respuestas.

PROCESO DE SERVICIOS

Grafico N° 27

SERVICIO				
ACTIVIDAD	RIESGOS	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
EL CLIENTE RECIBE UN TURNO	CONFLICTO EN HORARIOS	60	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
SE REALIZA EL CHEQUEO Y SE DA UN DIAGNOSTICO DEL PACIENTE	ERRORES Y DESACIERTOS	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
	MALA CALIDAD	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
SE REALIZA LAS INTERVENCIONES QUIRURGICAS NECESARIAS	ERRORES Y DESACIERTOS	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
	PERDIDA DE UN PACIENTE	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
SE ENTREGA UNA RECETA	ERRORES Y DESACIERTOS	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
SE EMITE LA FACTURA Y SE COBRA	OMISION	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
	ERRORES EN LA EMISION DELA FACTURA	5	ACEPTABLE	Aceptar el Riesgo
	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	15	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas
	ERRORES EN EL COBRO	30	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo
	DEMORA EN EL COBRO	60	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo

NOTA: Una vez identificado y evaluados los riesgos se determinan medidas de tratamiento como: tres para el control (evitar, prevenir el riesgo, proteger la empresa) y tres para su financiamiento (retener las perdidas, transferir el riesgo y aceptar el riesgo), basándonos en el cuadro de Matriz de Respuestas

**PONDERACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL METODO
RISICAR**

PROCESO DE VENTAS

Grafico N° 28

PONDERACION DE RIESGOS		
VENTAS		
1.1	FALTA DE STOCK	30%
1.2	ERRORES	24%
1.3	OMISION	18%
1.4	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	3%
1.5	DEMORA	15%
1.6	LOS PRODUCTOS SE ENCUENTRAN CADUCADOS O EN MAL ESTADO	10%
TOTAL		100%

Grafico N° 29

PONDERACION DE ACTIVIDADES		
VENTAS		
1.1	CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	30%
1.2	SE EMITE LA FACTURA	40%
1.3	SE REALIZA EL COBRO	10%
1.4	ENTREGA DE MERCADERIA	20%
TOTAL		100%

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

PONDERACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL METODO RISICAR

PROCESO DE SERVICIOS

Grafico N° 30

PONDERACION DE RIESGOS		
SERVICIOS		
1.1	CONFLICTOS EN HORARIOS	25%
1.2	DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	28%
1.3	ERRORES Y DESACIERTOS	7%
1.4	MALA CALIDAD	5%
1.5	PERDIDA DE UN PACIENTE	6%
1.6	OMISION	20%
1.7	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	9%
TOTAL		100%

Grafico N° 31

PONDERACION DE ACTIVIDADES		
SERVICIOS		
1.1	EL CLIENTE RECIBE UN TURNO	5%
1.2	SE REALIZA EL CHEQUEO Y SE DA UN DIAGNOSTICO	10%
1.3	SE REALIZA LAS OPERACIONES NECESARIAS	10%
1.4	SE ENTREGA UNA RECETA	20%
1.5	SE EMITE LA FACTURA Y SE COBRA	55%
TOTAL		100%

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

3.5 IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

PRIORIZACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL METODO RISICAR PROCESO DE VENTAS

Grafico N° 32

ACTIVIDAD		CLIENTE SOLICITA EL PRODUCTO			SE EMITE LA FACTURA			SE REALIZA EL COBRO			ENTREGA DE MERCADERIA			TOTAL RIESGOS				
		30%			40%			10%			20%							
		F * I = C		P	F * I = C		P	F * I = C		P	F * I = C		P					
FALTA DE STOCK	30%	3	10	30	2,7									2,7				
ERRORES	24%	1	5	5	0,36	2	5	10	0,96	2	10	20	0,5	2	20	40	1,92	3,72
OMISION	18%					2	5	10	0,72								0,72	0,72
RECIBIR BILLETES FALSOS, O CHEQUES EN MAL ESTADO	3%									3	20	60	0,2					0,18
DEMORA	15%									3	20	60	0,9					0,9
LOS PRODUCTOS SE ENCUENTRAN CADUCADOS O EN MAL ESTADO	10%													4	40	160	3,2	3,2
EL PROCESO		3,06			1,68			1,56			5,12							

MAYOR RIESGO

ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

ORDEN DE PRIORIDAD DEL RESULTADO DE LOS RIESGOS MÁS GRAVES

PRIORIDAD	RIESGO	PRIORIDAD	ACTIVIDAD
1	Errores	1	Entrega de Mercadería
2	Los productos se encuentran caducados o en mal estado	2	Cliente solicita el producto
3	Falta de Stock	3	Se emite la Factura

NOTA: Este cuadro se realiza con la finalidad de determinar con los totales cual es el riesgo más relevante y la actividad más riesgosa

**PRIORIZACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL METODO RISICAR
PROCESO DE SERVICIOS**

Grafico N°33

ACTIVIDAD		CLIENTE RECIBE UN TURNO			SE REALIZA EL CHEQUEO Y SE DA UN DIAGNOSTICO			SE REALIZA LAS INTERVENCIONES QUIRURGICAS NECESARIAS			SE EMITE LA RECETA			SE ENTREGA LA FACTURA Y SE COBRA			TOTAL RIESGOS											
		5%			10%			10%			20%			25%														
RIESGOS		F * I = C			P			F * I = C			P			F * I = C			P			F * I = C			P					
CONFLICTOS EN HORARIOS	25%	2	10	20	0,25																						0,25	
DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	28%	2	5	10	0,14													1	10	10				0,70			0,84	
ERRORES Y DESACIERTOS	7%					1	5	5	0,14	1	5	5	0,04	1	5	5	0,20	1	20	20				0,35			0,73	
MALA CALIDAD	5%					1	5	5	0,04																		0,04	
PERDIDA DE UN PACIENTE	6%									2	20	40	0,24													0,24		
OMISION	20%																		1	5	5				0,25			0,25
RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	9%																		2	10	20				0,45			0,45
TOTAL PROCESOS		0,39			0,18			0,28			0,20			1,75														

MAYOR RIESGO

↓
ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

PRIORIDAD	RIESGO	PRIORIDAD	ACTIVIDAD
1	Demora o Falta de Cumplimiento	1	Se Entrega la Factura y se Cobra
2	Errores	2	Cliente Recibe un Turno
3	Conflictos en horarios	3	Se realiza las Operaciones

NOTA: Este cuadro se realiza con la finalidad de determinar con los totales cual es el riesgo más relevante y la actividad más riesgosa.

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

PROCESO DE VENTAS

Grafico N° 34

EFICACIA

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

EFICIENCIA

RESUMEN DE LA EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

Grafico N° 35

CONTROLES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Cliente solicita el producto	ALTA	MEDIA	ALTA
Se emite la Factura	ALTA	MEDIA	ALTA
Se realiza el Cobro	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Entrega de Mercadería	ALTA	ALTA	MUY ALTA

NOTA: El cuadro 35 nos permite establecer la efectividad de los controles que se proponen con el fin de calificar la eficacia y la eficiencia de cada uno de los controles.

El cuadro 35 permite llegar a un resumen sobre la efectividad de los controles propuestos para poder implementar y monitorear dentro de la empresa.

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

PROCESO DE SERVICIOS.

Grafico N° 36

CONTROLES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Cliente recibe un turno	ALTA	BAJA	MEDIA
Se emite la Factura y se Cobra	ALTA	MEDIA	ALTA

NOTA: El cuadro 35 nos permite establecer la efectividad de los controles que se proponen con el fin de calificar la eficacia y la eficiencia de cada uno de los controles.

El cuadro 35 permite llegar a un resumen sobre la efectividad de los controles propuestos para poder implementar y monitorear dentro de la empresa

3.6 MONITOREO Y EVALUACION

INDICADORES SEGÚN EL METODO RISICAR
PROCESO DE VENTAS

Grafico N° 37

RIESGO	NOMBRES DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
ERRORES	Errores Mensuales	Frecuencia	Sumatoria del numero de errores por mes	En temporada alta, 2 veces	Mensual	Vendedor
				En temporada baja, cero veces		
	Reclamos Mensuales por Errores	Impacto	Sumatoria del numero de reclamos por errores mensuales	En temporada alta, 2 veces	Mensual	Vendedor
				En temporada baja, cero veces		
	Errores por Falta de Control	Causa	Sumatoria mensual de errores por Falta de Control	En temporada alta, 2 veces	Mensual	Gerente General
				En temporada baja, 1 vez.		

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

**INDICADORES DEL METODO RISICAR
PROCESO DE SERVICIOS**

Grafico N° 38

RIESGO	NOMBRES DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	Demoras o Falta de Cumplimiento Quincenal	Frecuencia	Sumatoria del numero de demoras o falta de cumplimiento por Quincena	En temporada alta, 2 veces	Quincenal	Doctores
				En temporada baja, 1 vez veces		
	Reclamos Mensuales por Demora o Falta de Cumplimiento	Impacto	Sumatoria del numero de reclamos por demoras o falta de cumplimiento Mensuales	En temporada alta, 1 veces	Mensual	Gerente General
				En temporada baja, cero veces		
	Demoras o Falta de Cumplimiento por Falta de Tiempo	Causa	Sumatoria Mensual de demoras o falta de cumplimiento por Falta de Tiempo	En temporada alta, cero veces	Mensual	Doctores
				En temporada baja, cero veces		

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

3.7 PRESUPUESTO FINANCIERO

Grafico N° 39

ARTICULOS	AREA DESTINADA	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PERIODO DE DURACION
Catálogos	Ventas	30 unidades	200.00	1 año
Programa Contable	Ventas - Servicios - Administración	1 unidad	1.000,00	5 años
Internet (Correo Electrónico)	Ventas - Servicios - Administración	1 servicio	300.00	1 año
Capacitación del Personal	Ventas - Servicios - Administración	1 vez	600,00	1 año
Maquina de Identificación de Billetes	Ventas	1 unidad	250.00	1 año
Cámaras de Seguridad	Ventas - Servicios - Administración	2 unidades	350.56	3 años
Instalación de cableado para cámara de seguridad	Ventas - Administración	1 vez	100.00	3 años
TOTAL DE FINANCIACION			2800.56	

Nota: Mediante este presupuesto, esperamos corregir algunos de los errores que hemos encontrado durante el análisis de cada uno de los riesgos que presenta ASERVET en cuanto al proceso de comercialización y servicios que realiza actualmente.

3.8 MATRIZ DE RIESGO

ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL RIESGO MÁS RELEVANTE
 PROCESO DE VENTAS

Grafico N° 40

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
ERRORES	CLIENTE SOLICITA EL PRODUCTO	1 * 5 = 5	Aceptable	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica	El cliente realiza el pedido del producto personalmente o via telefónica	Contar con catálogos en donde muestre fotográficamente el producto para que el cliente este seguro del artículo que requiere.	ALTA	MEDIA	ALTA
					Falta de Experiencia						
					Negligencia						
				Responsable del Área de Adquisición de Mercaderías	Falta de Capacitación	Deterioro de Imagen					
					Exceso de Trabajo						
					Descuido						
				Responsable del Área de Servicio al Cliente	Inexperiencia	Perdida de Clientes		Contar con un sistema eficiente de pedidos			
					Perfil inadecuado del Cargo						
					Desconocimiento del producto	Deterioro de Imagen					
					Falta de Experiencia						
					Falta de Supervisión						
					Falta de Capacitación	Perdida Económica					
Exceso de Trabajo											

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
ERRORES	Se emite la Factura	2 * 5 = 10	Prevenir el Riesgo Retener las perdidas	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica	La factura se realiza de forma manual, al igual que todos sus cálculos matemáticos.	Implantar un Sistema Eficaz de Facturación, el mismo que cuente con códigos de productos, lista de precios y lista de clientes.	ALTA	MEDIA	ALTA
					Falta de Experiencia						
					Negligencia						
						Deterioro de Imagen					
				Falta de Supervisión							
				Responsable de la Adquisición del Sistema	Descuido	Interrupción en el Proceso de Venta					
					Inexperiencia						
				Responsable del Área de Servicio al Cliente	Desconocimiento del producto	Deterioro de Imagen					
					Falta de Experiencia						
					Falta de Supervisión						
					Falta de Capacitación	Perdida Económica					
Exceso de Trabajo											

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	
ERRORES	Se realiza el Cobro	2 * 10 = 20	Prevenir el Riesgo Retener las Perdidas	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica	El cobro de productos se realiza, en efectivo y mediante recepción de cheques	Contar con maquinas especiales para identificar billetes falsos, para de esta manera evitar perdidas futuras. Realizar depósitos diarios del dinero recaudado, en una cuenta especifica de la empresa, para evitar perdidas	ALTA	ALTA	MUY ALTA	
					Falta de Experiencia							
					Negligencia							
					Falta de Supervisión	Problemas en el Área Contable						
					Inexperiencia							
				Responsable del Área de Ventas		Perdida Económica						El dinero recaudado en el día, se lo mantiene en vitrina con llave.
					Equivocaciones							
					Falta de Supervisión							
					Descuido							
				Responsable del Área de Ventas	Falta de Estudio del Cliente	Perdida Económica						
					Falta de Dinero por parte del Cliente							
Responsable del Área de Otorgamiento de Créditos	Morosidad	Perdida de Clientes										
	Falta de Cumplimiento											

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
ERRORES	Entrega de Mercadería	2 * 20 = 40	Prevenir el Riesgo Proteger la Empresa Transferir el riesgo	Responsable del Área de Ventas		Pérdida Económica	Verifican los productos a Entregar en base a la Factura	Determinar horarios de envío en caso de entrega a domicilio, para evitar incumplimiento con los clientes	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					Descuido						
					Falta de Control						
					Negligencia	Pérdida de Clientes					
					Falta de Verificación						
				Responsable del Área de Ventas		Pérdida Económica					
					Equivocaciones						
					Falta de Supervisión						
					Descuido						
Negligencia											

ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL RIESGO MÁS RELEVANTE

PROCESO DE SERVICIOS

Grafico N° 41

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	
DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	Cliente recibe un turno	2 * 5 = 10	Prevenir el Riesgo Retener las perdidas	El medico y el asistente		Perdida Económica	El cliente reserva mediante via telefónica, o personalmente el turno para ser atendido.	Cada turno ofrecido, contara con 15 min. mas, a la hora señalada al cliente, para evitar molestias en los clientes por espera o demora de los doctores.	ALTA	BAJA	MEDIA	
					Falta de Experiencia							
					Falta de Tiempo							
					Falta de Coordinación							
				El medico y el asistente		Perdida Económica						
					Falta de Tiempo							Perdida de Clientes
					Complicaciones con el paciente							
					Falta de Coordinación							

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
DEMORA O FALTA DE CUMPLIMIENTO	Se emite la Factura y se Cobra	1 * 10 = 10	Prevenir el Riesgo Retener las Perdidas	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Perdida Económica	La factura se realiza de forma manual, al igual que todos los cálculos matemáticos	Implantar un Sistema Eficaz de Facturación, el mismo que cuente con códigos de productos, lista de precios y lista de clientes.	ALTA	MEDIA	ALTA
					Falta de Experiencia						
					Negligencia						
					Falta de Supervisión						
					Problemas en el Área Contable						
				Responsable del Área de Ventas	Equivocaciones	Perdida Económica	El cobro del Servicio se realiza en efectivo y mediante recepción de cheques	Capacitación de la Persona encargada de dicha área, sobre el uso y forma de manejar el Sistema			
					Falta de Supervisión						
					Descuido						
	Perdida Económica										
Responsable del Arrea de Ventas	Falta de Estudio del Cliente	Perdida Económica	El dinero recaudado en el día, se mantiene en vitrina con llave.	Realizar depósitos diarios del dinero recaudado, en una cuenta específica de la empresa, para evitar pérdidas							
	Falta de Dinero por parte del Cliente										
Responsable del Área de Otorgamiento de Créditos	Morosidad	Perdida de Clientes		Implantar un sistema de seguridad (cámaras de seguridad) para prevenir robos							
	Falta de Cumplimiento										

CONCLUSIONES

En la actualidad el Estudio del tema de Administración de Riesgos se ha vuelto muy importante, en el proceso Administrativo de cualquier tipo de Compañías, es por esta razón que hemos escogido este tema para brindar a la empresa analizada formas de prevenir controlar y evitar riesgos que puedan presentarse en el transcurso del tiempo.

Para el análisis de este trabajo, hemos tomado como base el método RISICAR, enfocado en las actividades de Comercialización y Servicios, aplicando todas las etapas y modelos de la Administración que contiene dicho método.

A continuación nombraremos las conclusiones obtenidas durante este trabajo:

Luego de la Identificación de las Actividades hemos identificado en la Actividad de Comercialización, seis riesgos los cuales son: falta de stock, errores, falta de sistema (apagones), recibir billetes falsos o cheques en mal estado, demora, los productos se encuentran en mal estado o caducados. Y en la Actividad de Servicios se detecto siete riesgos, los cuales son: conflictos en horarios, demora o falta de cumplimiento, errores y desaciertos, mala calidad, pérdida de un paciente, falta de sistema (apagones), recibir billetes falsos o cheques en mal estado.

Al Calificar los Riesgos se determino que el Riesgo mas relevante en el Proceso de Ventas es la Demora, la cual sobresale en todas las actividades de dicho proceso. Y en el proceso de Servicios, el riesgo mas relevante es la demora o falta de cumplimiento, el cual sobresale en las actividades de cliente recibe un turno, y en la emisión entrega y cobro de la factura.

Al evaluar los riesgos se determino que tanto el Proceso de Comercialización como de Servicios la mayoría de riesgos son aceptables en cada uno, aclarando que existen algunos de los riesgos que son graves para el logro de los objetivos de la empresa.

Se puede decir que la empresa cuenta con un sistema poco eficaz y eficiente para el manejo y funcionamiento de la misma, las cuales traen consigo la demora, errores y falta de cumplimiento.

Al analizar los controles actuales con los que cuenta la empresa, la conclusión es que dicha empresa, no cuenta con un control adecuado y eficiente para prevenir los errores que se presentan día a día, en ninguna de la actividades de comercialización, y en el Proceso de Servicios se presentan falto de Control en las actividades de la entrega del turno al paciente y en la emisión y cobro de factura. Todo esto por la razón de que no se toman las medidas y decisiones pertinentes en el tiempo oportuno para corregir los problemas que se presentan.

RECOMENDACIONES

Según las conclusiones antes mencionadas nos atrevemos a emitir recomendaciones, con el fin de ayudar y brindar a la empresa soluciones para los riesgos que se presentan.

A continuación nombraremos las recomendaciones:

Se deberá concientizar al Representante Legal de la empresa sobre el estudio periódico de Administración de Riesgos, para evitar que siga ocurriendo las fallas que hasta ahora se ha tenido.

La empresa tendrá que estar dispuesta a brindar al personal de la misma, una capacitación anual sobre el Sistema a utilizarse par evitar errores y fallas, así también una capacitación de cómo prevenir los riesgos dentro de cada departamento de dicha empresa.

La seguridad de una entidad económica se la reconoce como primordial, es por esta causa que recomendamos la instalación de cámaras de seguridad para prevenir y evitar los robos y contar con respaldos para el personal que trabaja dentro de la misma.

Tanto el proceso de Comercialización como en el de Servicios la actividad de emisión y cobro de factura se presentan como riesgos importantes, es por este fundamento que es necesario que la empresa cuente con maquinas especializadas para identificar billetes falsos, para de esta manera evitar perdidas a la empresa.

Se deberá implantar el sistema actual de correo electrónico para de esta manera mantener a los clientes actualizados de la situación de la empresa, así como para facilitar cotizaciones e información que necesiten los clientes.

Responsabilizar a la persona encargada sobre el stock de los productos, para de esta manera evitar pérdidas económicas que acarrean no contar con lo necesario al momento de la venta.

Las metas a lograr con el análisis realizado mediante este trabajo muestran que con eficiencia y eficacia, la empresa alcanzara consolidarse de una manera rápida, ganando mercado y garantizando la permanencia en el mismo.

Finalmente concluimos diciendo que el trabajo realizado a la empresa ASERVET es un modelo a seguir para el normal desempeño de esta, con éxito de cada una de sus actividades, confiamos que de gran manera que hemos ayudado a que se prevenga y evite todos los riesgos analizados.

BLIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- Deloitte and Touche y otros (2003) Administración de Riesgos de NEGOCIO. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Estrada Muñoz, Jairo (2001) Seguridad en el trabajo (Memorias de curso, Especialización en Administración de riesgos y seguros). Medellín, Universidad EAFIT.
- Kolluru, Rao y otros (2001) Manual de evaluación y administración de riesgos. México, McGraw-Hill.
- Mejia Q. Rubí, " Administración de Riesgos" Editorial Universidad EAFIT, Primera Edición, 2006
- VERA S; Fernando, FLORES L.; José de Tesis; " Auditoria Interna de la Administración de Riesgos" Primera Edición 1985
- PAQU. Rodrigo, "Administración de Riesgos Financieros", Editorial CDECOOP, Quito - Ecuador, Primera Edición 2006.
- Trullenque, Francisco (2003) "Gestión estratégica del riesgo .como gestionar lo incertidumbre" En: Estrategia financiera No. 193, Madrid, pp. 12-18

INTERNET

- Floyd Phelps, E. (2001) "Elaboración de mapas de riesgos". En. The Security Professional's Central Web Connection, <http://www.securitymanagement.com/library/001147.html> (Noviembre de 2005).
- Muñoz B. Víctor, "Prevención de Riesgos - implantación de un Sistema Efectivo de control de Riesgos de Operación en la Empresa".
- [http://www. Monografías. com./trabajo13/progper/progper.shtml](http://www.Monografías.com./trabajo13/progper/progper.shtml) 23 de Junio del 2007
- Tipos de Riesgos: gestiopolis. Grupokaisen
- Análisis de Riesgos: Manuales - Lucas
- Los Riesgos derivados del Crédito Comercial- iaecuador. Or

