



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ANALISIS DE LOS RIESGOS DE FRAUDE Y MEDIDAS DE
TRATAMIENTO EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
“GAMACEL CIA. LTDA.”**

**MONOGRAFÍA PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD
Y AUDITORIA**

Autoras:

**YENNY CATALINA AZANZA CASTILLO
MAYRA ALEXANDRA JAIGUA JUCA**

Director:

Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril

CUENCA - ECUADOR

2009

DEDICATORIA

El presente trabajo, quiero dedicar primeramente a Dios que es la fuerza que permite que todo sueño se haga posible si confiamos en Él. Segundo a mi madre por ser la fuente de mi inspiración y un gran ejemplo en mi vida. A mi esposo y a toda mi familia por apoyarme en todo momento.

YENNY

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios por ser el centro de mi vida y después a mi familia que con su apoyo y esfuerzo me han motivado para alcanzar una meta más en el camino de la vida.

MAYRA

AGRADECIMIENTO

A mi Dios que con su infinito amor me acompañó en todo momento, alentándome a seguir adelante.

YENNY

Agradezco a todas aquellas personas que confiaron en mi y supieron brindarme su apoyo y comprensión, permitiéndome culminar esta etapa en mi vida.

MAYRA

Responsabilidad

Los criterios vertidos en este contenido son de responsabilidad de los autores.

Yenny Azanza

Mayra Jaigua

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Responsabilidades	III
Índice de Contenidos	IV
Resumen	
Introducción	

CAPITULO 1

1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes de la Empresa	2
1.3 Descripción de la Empresa	2
1.4 Objetivos de la Empresa	3
1.5 Misión	3
1.6 Visión	3
1.7 Organigrama	3
1.8 Análisis FODA	4
1.9 Estructura Económica y Financiera	5

CAPITULO 2

2 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y EL FRAUDE

2.1 Introducción	11
2.2 Definición de Administración de Riesgos	11
2.2.1 Objetivos de la administración de riesgos	12
2.2.2 Definición de riesgos	12
2.2.3 Tipos de riesgo	12
2.3 Definición de Fraude	13
2.3.1 Tipos de Fraude	13
2.4 Método "Risicar"	13
2.4.1.1 Identificación de riesgos	14
2.4.1.2 Calificación de riesgos	20

2.4.1.3	Evaluación de riesgos	22
2.4.1.4	Diseño de las medidas de tratamiento de los riesgos	23
2.4.1.5	Implementación de las medidas de tratamiento	24
2.4.1.6	Monitoreo y evaluación de los riesgos	24
2.5	Elaboración de los mapas de riesgos	25
2.5.1	Priorización de riesgos	27

CAPITULO 3

3 APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN LOS RIESGOS DE FRAUDE EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “GAMACEL CIA. LTDA.”

3.1	Introducción	29
3.2	Diseño de los controles para los procesos según el Método Risicar	29
3.2.1	Identificación de los mapas de riesgos en el proceso de recuperación de cartera.	30
3.2.2	Elaboración de los mapas de riesgos en el proceso de recuperación de cartera.	34
3.2.2.1	Controles Internos	36
3.2.2.2	Implementación de nuevos controles.	39
3.2.2.3	Efectividad de la aplicación de controles.	40
3.3	Mapas de Riesgos según el método Risicar en los diferentes procesos.	40
3.3.1	En el macroproceso Gestión de Cobranzas, proceso otorgamiento de crédito.	41
3.3.2	En el macroproceso Gestión de Cobranzas, proceso recuperación de cartera.	42
3.3.3	En el macroproceso Gestión de Cobranzas, proceso registro de fondos.	43

CAPITULO 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	44
4.2	Recomendaciones	45
	Bibliografía	46

RESUMEN

En el presente trabajo aplicamos la metodología de la Administración de riesgos según el método Risicar en la empresa de telecomunicaciones Gamacel Cía. Ltda. Este método permite identificar, calificar y evaluar los riesgos a los que la entidad está expuesta y que afectan el logro de sus objetivos.

En el desarrollo del trabajo determinamos que el área de la empresa que requiere mayor atención es la de Gestión de Cobro, por ello elaboramos mapas de riesgos que permiten diseñar las medidas de tratamiento que contribuyen al buen funcionamiento de la empresa y al logro de los objetivos.

ABSTRACT

In this work we apply the methodology of Administration of Risks following the RISICAR method in the telecommunications company Gamacel Cia. Ltd. This method allows the identification, qualification and evaluation of the risks to which the company is exposed to and which may affect the achievement of its goals.

In the development of this work we determined that the area of the company that required the greatest attention was Payment Management, for which we developed risk maps that permit the design of treatment measures that contribute to the smooth running of the business and the achievement of goals.

INTRODUCCION

Afrontar los riesgos a los que se expone una empresa por el simple hecho de existir, es cada vez más importante, es por ello que en la actualidad la administración de riesgos es un método que permite identificar, calificar, evaluar y diseñar medidas de tratamiento para contrarrestar los diferentes riesgos que pueden generarse en cualquier tipo de organización.

El presente trabajo está enfocado en mitigar y eliminar los riesgos en la empresa de telecomunicaciones “Gamacel Cía. Ltda.”, que pueden afectar al desarrollo normal de sus actividades comerciales y operacionales y como consecuencia el incumplimiento de los objetivos.

Dentro del primer capítulo, se expone toda la información de “Gamacel Cía. Ltda.”, la misma que servirá como base de análisis para conocer la situación actual de la empresa. En el segundo y tercer capítulo se aplica a la organización, todas las etapas de la administración de riesgos según el “Método Risicar” el cual establece las causas, efectos y agentes generadores del riesgo.

Con los resultados obtenidos, se diseñarán las medidas de tratamiento que deberán ser implementadas con eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la empresa, para así alcanzar el éxito deseado.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

En el primer capítulo exponemos los aspectos relacionados a la empresa GAMACEL CIA. LTDA., con la finalidad de conocer más a fondo su actividad comercial, su funcionamiento, su estructura, su competitividad en el mercado, sus proyecciones y sus riesgos, de tal manera que podamos saber si se está cumpliendo con el objetivo para el cual fue creada, que es ofrecer servicios de telefonía celular a cambio de obtener una ganancia.

1.2. Antecedentes de la empresa

“Gamacel Cía. Ltda.”, fue creada el 22 de Febrero de 2006 e inscrita bajo el número 100 del Registro Mercantil el 27 de Marzo de 2006, juntamente con la Resolución No. 06-C-DIC-098 de la Superintendencia de Compañías de Cuenca con fecha veinte y cuatro de febrero de 2006. La empresa fue creada para distribuir telefonía celular PORTA, en los dos últimos años ha conseguido posesionarse como uno de los mejores distribuidores autorizados de Porta, en la gama de Post-pago y Prepago dejando muy en claro su lema “SI SU PROBLEMA ES LA COMUNICACIÓN, GAMACEL ES LA SOLUCIÓN”.

1.3. Descripción de la empresa

La empresa de telecomunicaciones GAMACEL CIA. LTDA., es un distribuidor autorizado de CONECEL S.A. más conocido como PORTA, es una entidad creada con fines de lucro, tiene tres años en el mercado de telefonía celular porta, pero cuentan con más de nueve años de experiencia en la prestación de toda la gama de servicios celulares. GAMACEL cuenta con un excelente grupo de trabajo que se encuentra dividido en personal de ventas y personal operativo. Nuestra fuerza de ventas ha permitido el crecimiento y el reconocimiento a nivel nacional, ambos departamentos están liderados por el presidente de la empresa, el señor Marco Proaño Vélez y bajo la responsabilidad del gerente general el señor Rubén Proaño Vélez, personas con gran visión que han venido fortaleciendo y colocando el nombre de la empresa en estándares competitivos, oportunos y de alta calidad.

1.4. Objetivo de la empresa

Proyectar nuestra empresa hacia la masificación de telefonía celular, sin dejar de brindar un servicio personalizado a nuestros clientes y manteniendo siempre un agradable ambiente laboral.

1.5. Misión

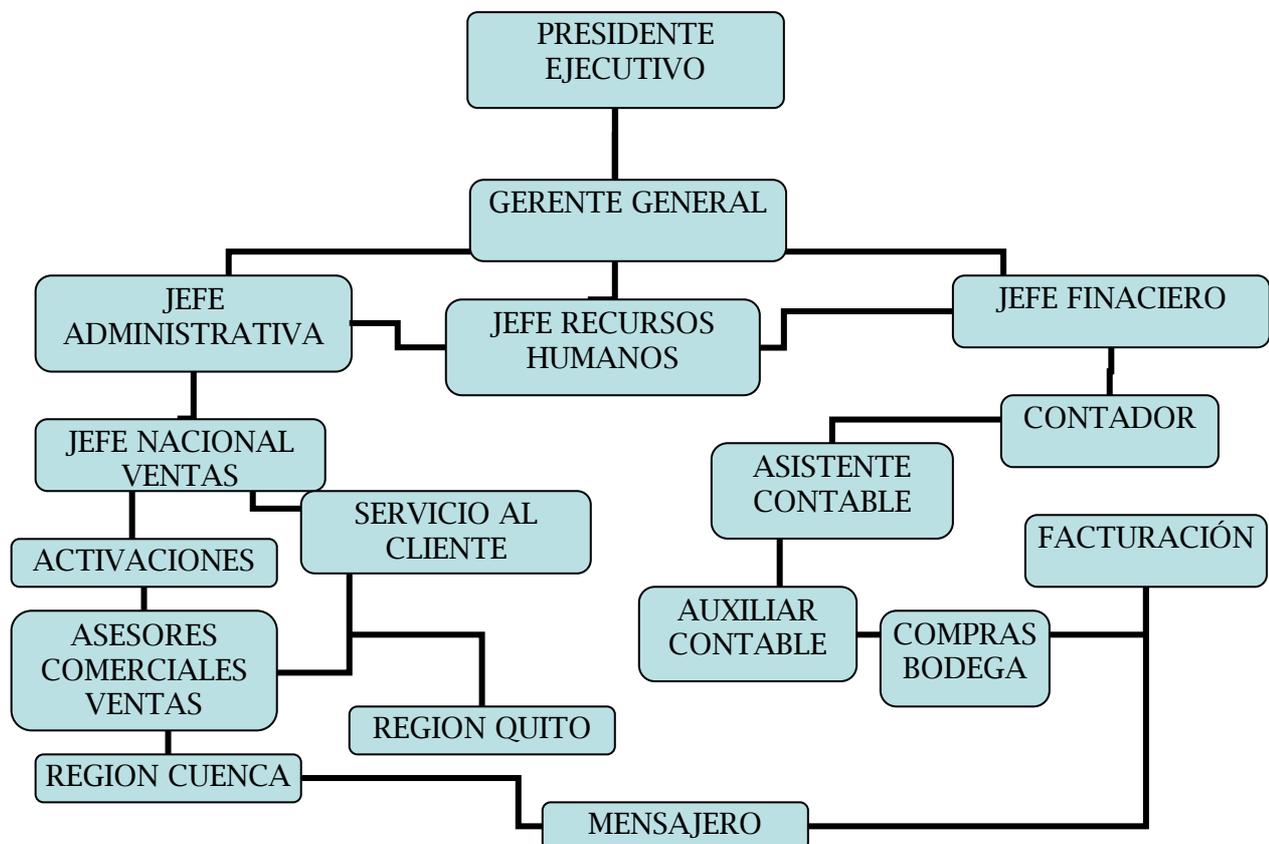
Somos una empresa que brinda servicio, asesoría y ventas de telefonía celular encaminada a ofrecer a nuestro mercado objetivo, un producto de excelencia, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

1.6. Visión

Llegar a ser los primeros en la mente del consumidor cuando piense en servicios de telefonía celular.

1.7. Organigrama

Gráfico 1.1



Fuente: Información

Presidente Ejecutivo: Es la máxima autoridad, es el responsable de la dirección y gestión administrativa de la empresa, se encarga de la toma final de decisiones.

Gerente General: es el representante legal de la empresa, es la persona que ejecuta las funciones administrativas y atención de las necesidades diarias de la entidad.

Jefes Departamentales: Gamacel está dividido en departamentos; Recursos Humanos, Financiero, Administrativo, Ventas quienes tienen a su cargo la responsabilidad de vigilar y controlar las labores operativas, son supervisados por el Gerente General.

Servicio al cliente, asistentes, etc.: son quienes tienen a su cargo varias actividades, las mismas que están definidas en el Manual de Funciones y Procedimientos según el cargo que ocupen dentro de la empresa.

Asesores Comerciales-Vendedores: son las personas que se encargan de ofrecer los servicios de telefonía celular que dispone la empresa, son quienes tienen relación directa con nuestros clientes.

1.8. Análisis FODA

El diagnóstico FODA nos permitirá identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Gamacel.

Fortalezas:

- Buena imagen corporativa
- Estructura económica solvente.
- Atención personalizada al cliente.
- Predisposición del personal para solución de problemas.
- Amplia gama de servicios.
- Instalaciones propias.
- Excelente relación con nuestros clientes.
- Estimulación al personal para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Vanguardia tecnológica en nuestro servicio.

Debilidades:

- Falta de capacitación al personal.
- Alta dependencia al proveedor.
- Acceso restringido a instituciones crediticias.
- Limitación a bonos económicos, por incumplimiento de metas.

Oportunidades:

- Capacidad de expansión.
- Amplia gama de teléfonos, en comparación con otras operadoras.
- Credibilidad de los clientes, que se sienten motivados a utilizar nuestros servicios.
- Constante renovación de la tecnología para equipos y servicios.
- Apoyo a varias actividades de recreación.
- Realización continua de eventos y ferias, por medio de Porta Conecel.

Amenazas:

- Crisis económica global.
- Variabilidad en la fijación de impuestos en el sector de telecomunicaciones.
- Restricción a las importaciones.
- Caída de la confianza del consumidor.
- Desempleo.
- Migración y disminución en el envío de remesas.
- Alteración de documentos por parte de posibles clientes.
- Acceso restringido al crédito.

1.9. Estructura económica y financiera

Nuestra empresa, es una compañía de responsabilidad limitada que desde su creación ha sido controlada por la Superintendencia de Compañías de Cuenca. La estructura financiera de nuestra empresa, es el factor más importante, porque nos permite determinar la capacidad, crecimiento y posesionamiento en el mercado, enfocándose directamente en el análisis sobre la administración de los activos que generan ganancias.

Es necesario conocer más a fondo la situación financiera de la entidad, para lo cual presentaremos los estados financieros y un breve análisis de los mismos:

GAMACEL CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
AÑO 2007

VENTAS BRUTAS		2.598.972,08
- Dctos y Devoluciones Vts	112.930,66	
- DEVOLUCIONES VENTAS	0,00	112.930,66
<u>VENTAS NETAS</u>		2.486.041,42
+ VALOR CUADRE VENTAS		744.426,49
+ OTROS INGRESOS		745.182,42
<u>INGRESOS TOTALES U\$</u>		3.975.650,33
<u>COSTO DE VENTAS</u>		
INVENTARIO INICIAL	115.867,00	
+ COMPRAS	6.809.626,32	
- INVENTARIO FINAL	3.447.821,45	3.477.671,87
<u>UTILIDAD BRUTA VENTAS</u>		497.978,46
<u>(-) GASTOS OPERACIONALES</u>		
<u>SUELDOS ADMINISTRACION</u>		
SUELDO UNIFICADO	61.474,00	
BENEFICIOS SOCIALES	5.550,00	
APORTE PATRONAL	7.489,56	74.513,56
<u>SUELDOS VENTAS</u>		
SUELDO UNIFICADO	82.855,00	
BENEFICIOS SOCIALES	7.256,92	
APORTE PATRONAL	10.096,88	100.208,80
<u>GENERALES ADM Y VENTAS</u>		
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	34.613,87	
ARRIENDOS	8.687,73	
CONTRIBUCIONES/SUSCRIPC	1.331,76	
BONOS E INCENTIVOS	0,00	
BONOS DE CUMPLIMIENTO	2.863,52	
HOSPEDAJE/ALIMENTACION	1.498,34	
REFRIGERIOS	178,90	
PASAJES AEREOS	940,77	
FLETES Y TRANSPORTES	3.024,18	
UNIFORMES	2.825,00	
INDEMNIZACION LABORAL	1.234,28	
SERVICIO MONITOREO Y VIG	151,50	
GASTOS VIAJE/MOVILIZACION	4.452,26	
COMBUSTIBLES/LUBRICANTES	888,24	
MATERIALES Y SUMINISTROS	5.120,80	

AGASAJOS	3.492,42	
VARIOS	1.279,96	
MANTENIMIENTO	8.155,36	
CORREOS Y COMUNICACIONES	9.827,61	
TELEFONO Y CELULAR	18.807,52	
AGUA POTABLE	1.801,89	
ENERGIA ELECTRICA	2.476,04	
GASTOS JUDICIALES	891,32	
ICE	28.802,25	
SERVICIO EXPRESS	23.767,95	
MALA VENTA	6.103,99	
CHARGE BACK	1.874,79	
HONORARIOS PROFESIONALES	942,50	
SUBSIDIOS	580,20	
EVENTO VENTAS	6,25	
MULTAS	3.772,42	
SINCARD S. C.	2.407,51	
ALCANCE PRECIOS EQUIPOS	4.326,32	
COMPRA ESTRATEGICA CUPO	1.092,55	
INTERESES	2.259,36	
COMISIONES BANCARIAS	6.176,84	
GARANTIAS BANCARIAS	1.320,00	
PROMOCIONES CONECEL	<u>35.801,59</u>	233.777,79
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><u>89.478,31</u></u>
GERENTE GENERAL		CONTADOR GENERAL

GAMACEL CIA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AÑO 2007

ACTIVO

CORRIENTE

BANCO BOLIVARIANO Cta. Cte. 4055000439	2.728,68	
BANCO PICHINCHA Cta. Cte. 3332675104	-128.594,56	
INVERSIONES	100.000,00	
CUENTAS POR COBRAR/CLIENTES	117.453,14	
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	21.842,93	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	70.654,70	
INVENTARIO PARA LA VENTA	3.447.821,45	
RETENCIONES CLIENTES RENTA	23.806,75	
RETENCIONES CLIENTES IVA	115.357,32	
IVA PAGADO COMPRAS	<u>798.891,34</u>	4.569.961,75

FIJO

MUEBLES Y ENSERES	2.274,09	
EQUIPOS DE OFICINA	715,20	
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.403,57	
PROGRAMAS Y SOFTWARE	700,00	
VEHICULOS	16.071,43	
- DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-2.116,43</u>	19.047,86

4.589.009,61

PASIVO

CORRIENTE

PROVEEDORES	2.972.326,53	
BENEFICIOS SOCIALES	21.305,78	
APORTES IESS	2.660,43	
IMPUESTOS TRIBUTARIOS	<u>534.266,05</u>	3.530.558,79

LARGO PLAZO

PRESTAMOS SOCIOS	453.724,66	453.724,66
------------------	------------	------------

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	400,00	
APORTE FUTURA CAPITALIZACION	514.847,85	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	<u>89.478,31</u>	604.726,16

4.589.009,61

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

BREVE ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

1. INDICADOR DE LIQUIDEZ: Razón Corriente

El ratio de liquidez de razón corriente tiene como objetivo verificar las posibilidades de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

$$\begin{array}{l} \text{RAZÓN} \\ \text{CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \\ \\ \text{RC} = \frac{4.569.961,75}{3.530.558,79} = \mathbf{1,29} \end{array}$$

Para Gamacel la razón corriente en el año 2007 es: 1.29

Interpretación. La razón corriente nos indica que el activo corriente es 1.29 veces más grande que el pasivo corriente, esto quiere decir que por cada unidad monetaria de la deuda, la empresa cuenta con 1.29 para pagarla.

2. INDICADOR DE LIQUIDEZ: Capital de trabajo

Este ratio indica en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación, es el dinero que le queda a Gamacel para realizar sus operaciones diarias y pagar sus deudas inmediatas.

$$\begin{array}{l} \text{CAPITAL} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\ \\ \text{K} = 4.569.961,75 - 3.530.558,79 \\ \\ \text{K} = \mathbf{1.039.402,96} \end{array}$$

El valor del capital de trabajo en Gamacel en el 2007 es: 1.039.402,96.

Interpretación. Gamacel cuenta con la capacidad económica para responder sus obligaciones con terceros.

3. INDICADOR: Rotación de cartera

Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. Además nos permite conocer la rapidez de la cobranza.

ROTACION DE CARTERA	=	$\frac{\text{VENTAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}$	
RC	=	$\frac{1.491.624,85}{77.827,35}$	19,17

Interpretación. En Gamacel el número de días de cobranza es 19.

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y EL FRAUDE

2.1. Introducción

En la actualidad en el mundo de los negocios, existen riesgos, tanto en la toma de decisiones como en el giro normal de las actividades que se realizan en todas las empresas, por consiguiente, las organizaciones están expuestas constantemente a los riesgos y a sus consecuencias. Para manejar el riesgo es necesario identificarlos, medirlos y definir los métodos para poder controlarlos.

Es por ello que en el segundo capítulo definimos los conceptos básicos de la Administración del riesgo y el fraude, así como del “Método Risicar” y su implementación en la empresa de telecomunicaciones “Gamacel Cía. Ltda.”, basándonos en los conocimientos teóricos y prácticos del mencionado método, análisis que nos guiará al diseño de las medidas de tratamiento que necesita nuestra empresa.

2.2. Definición de administración de riesgos

La 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 riesgos que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.¹

También podemos definir a la administración de riesgos como un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa, que se aplica a todos los niveles de la organización. Debido a la incertidumbre que tienen las empresas de verse enfrentadas a causas internas y externas que puedan afectar el logro de sus objetivos, se cree primordial identificar en forma efectiva los riesgos para poder establecer medidas de tratamiento para su evaluación, disminuyendo así su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

¹ Administración de Riesgos, Mejía Rubí.

2.2.1. Objetivos de la administración de riesgos

La administración de riesgos tiene como objetivo principal maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas relacionadas con los riesgos. Por medio de la implementación de la administración de riesgos se pueden definir los siguientes objetivos:

- Garantizar la estabilidad económica de la empresa, protegiendo la continuidad de sus operaciones para evitar pérdidas financieras.
- Identificar los posibles riesgos que no permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Optimizar los recursos humanos, físicos y financieros.
- Adoptar un plan de administración de riesgos dentro de la empresa.
- Cumplir con la normativa interna y externa establecida por los organismos de control.
- Mantener una buena imagen corporativa generando confianza y credibilidad en los grupos de interés.
- Proporcionar calidad en la información, que permita tomar decisiones oportunas y confiables.

2.2.2. Definición de riesgos

El riesgo es la probabilidad de que una situación a la que nos hemos expuesto tenga un resultado indeseable; sin embargo se considera que el riesgo no tiene que ser un destino, sino una opción, una alternativa. ²

En resumen el riesgo puede ser cualquier evento que afecte o impida la realización de los objetivos trazados.

2.2.3. Tipos de riesgos

En el mundo empresarial el riesgo es inherente al negocio, existen innumerables riesgos. Podemos citar entre los principales los siguientes:

- ✓ Riesgo Estratégico
- ✓ Riesgo Operativo
- ✓ Riesgo Legal

² Auditoria Forense, Cano C.Miguel – Lugo C.Danilo.

- ✓ Riesgo Tecnológico
- ✓ Riesgo Económico
- ✓ Riesgo Financiero
- ✓ Riesgo Social

2.3. Definición de fraude

El término fraude se refiere a un acto intencional de uno o más individuos de la organización, con el ánimo de distorsionar la información financiera, la cual da como resultado una presentación errónea de los estados financieros.

El Glosario de las NEPAI, define al fraude como cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

2.3.1. Tipos de fraude

Los tipos de fraude en las organizaciones se pueden clasificar en:

Fraude corporativo. Es aquel que es cometido por la alta gerencia de la organización, que presenta de forma equivocada e intencional los estados financieros, con el propósito de engañar a los usuarios de los mismos.

Fraude laboral. Son prácticas no éticas cometidas por parte del personal que perjudican a la organización.

2.4. Método risicar

Es un método enfocado en procesos que facilitan la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos que se presentan dentro de una empresa a través de mapas de riesgos; estableciendo guías para diseñar medidas de tratamiento, las mismas que serán aplicadas dentro de la entidad.

2.5. Etapas de la administración de riesgos

Las siguientes etapas pertenecen al proceso de administración de riesgos:

1. Identificación de los Riesgos
2. Calificación de los Riesgos
3. Evaluación de los Riesgos
4. Diseño de Medidas de Tratamiento
5. Implementación de las Medidas
6. Monitoreo y Evaluación

2.5.1. Identificación de los riesgos

En esta etapa se conocen los posibles riesgos a los que se expone la empresa, riesgos que no permiten el cumplimiento de los objetivos. Dentro de esta etapa se realiza un análisis del ambiente interno y externo de la organización.

Dentro del ambiente interno, se evalúa la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, planes, el modelo de operación de la empresa, su estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales.

Dentro del ambiente externo, se analiza la información sobre los grupos de interés de la empresa así como el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y las condiciones del área en donde se encuentra ubicada la empresa.

Este análisis permite establecer cuales son los eventos que inciden de manera negativa a la institución. Además se establece el nivel en el que se realiza la etapa de administración de riesgos, los mismos que pueden ser:

1. **Estratégico.** En este nivel se identifica a los riesgos que impiden el cumplimiento de la misión de la organización, tales como:

- | | |
|---------------------|------------------|
| ▪ Falsificación | ▪ Incumplimiento |
| ▪ Demora | ▪ Error |
| ▪ Riesgo de crédito | ▪ Inexactitud |
| ▪ Fraude | ▪ Omisión |
| ▪ Iliquidez | ▪ Extorsión |

2. **Operativo.** En este nivel se identifica a los riesgos que se presentan en el desarrollo normal de las actividades de cada proceso y que impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Método Risicar, permite que la identificación de los riesgos esté basada en ciertos aspectos básicos, como son:

- a. **Nombre del riesgo**, se debe asignar al riesgo un nombre correcto con el significado respectivo, para ello se puede utilizar un glosario de riesgos.
- b. **Descripción del riesgo**, se detalla ciertas características básicas de cada uno de los riesgos.
- c. **Agente generador**, son las personas, cosas, eventos, acciones que originan los riesgos.
- d. **Causas**, son los motivos o razones por las que el agente generador originó el riesgo.
- e. **Efectos**, son los resultados negativos que ocasionaron que se presente el riesgo dentro de la empresa.

2.5.1.1 Macroprocesos

Es la actividad o proceso a analizar, que identifica los riesgos que impiden el cumplimiento de objetivos.

Dentro de Gamacel, se analizarán los siguientes macroprocesos:

Macroproceso: Gestión de cobro

Objetivo: Realizar una gestión de cobro eficiente.

- **Proceso otorgamiento de crédito.** En Gamacel la política para otorgar un crédito varía de acuerdo al servicio, producto y el monto de compra, para que el crédito sea aprobado el cliente debe cumplir ciertos requisitos básicos, que permitan determinar su capacidad de endeudamiento y el cumplimiento de pago.
- **Proceso recuperación de cartera.** Este proceso consiste en la revisión periódica de nuestra cartera de clientes, con la finalidad de que ésta, sea recuperada en el plazo establecido o acordado con el cliente, tratando de no causar demoras.
- **Proceso registro de fondos.** La finalidad de este proceso es llevar un control y un registro detallado de los recursos económicos captados por la institución, los cuales deberán estar respaldados con la firma del responsable que realizó la transacción.

Macroproceso: Servicio al cliente

Objetivo: Brindar un servicio óptimo, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

- **Proceso atención personalizada.** Consiste en brindar una atención profesional, para lo cual, Gamacel conjuntamente con Conecel, capacitan al personal constantemente.
- **Proceso venta de equipos, planes y tiempo aire.** Para el desarrollo de este proceso contamos con personal especializado en ventas, quienes realizan la gestión y asesoran al cliente con toda la información requerida hasta el momento de concretar la transacción.

Macroproceso: Compra de mercadería

Objetivo: Realizar las compras de manera oportuna para el abastecimiento adecuado de la bodega.

- **Proceso pedido y autorización de compra.** Para efectuar una compra el asesor de ventas debe garantizar que la venta esté confirmada, luego se realizará el respectivo pedido y autorización con el jefe de compras.
- **Proceso recepción e ingreso de mercadería.** Toda compra debe estar respaldada con su respectiva factura, la misma que será revisada por el bodeguero e ingresada inmediatamente al sistema contable.
- **Proceso control de inventarios.** En este proceso se realiza una comparación física de lo que se encuentra registrado en el sistema con lo existente en bodega. La misma que debe realizarse de manera periódica o cuando la situación lo amerite.

Cuadro 2.1.**Macroproceso:** GESTIÓN DE COBRO**Procesos:** Otorgamiento de Crédito, Recuperación de Cartera y Registro de Fondos**Objetivo:** Realizar una gestión de cobro eficiente.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Falsificación de documentos	Recibir información ficticia de un cliente, sin realizar una previa verificación.	Jefe de Crédito, Vendedor	Exceso de confianza	Pérdidas Económicas
Demora	Tardanza en la recuperación de cuentas por cobrar.	Vendedor, Cajero	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones
Riesgo de Crédito	Imposibilidad de que el cliente cumpla con la obligación del pago.	Jefe Financiero, Operativo	Falta de poder adquisitivo por parte del cliente	Pérdidas Económicas
Fraude	Uso indebido de los recursos económicos	Vendedor, cajero, operativo	Negligencia, descuido e intereses personales	Pérdida de Imagen
Iliquidez	Falta de fondos disponibles para continuar con las operaciones diarias.	Gerente, Operativo, Financiero	Demasiado crédito en ventas	Sanciones

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 2.2.**Macroproceso: SERVICIO AL CLIENTE**

Procesos: Atención personalizada; Ventas de equipos, planes y tiempo aire.
Brindar un servicio óptimo, que satisfaga las necesidades de nuestros

Objetivo: clientes.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Demora	No brindar la atención oportuna al cliente	Departamento de Servicio al cliente	Inadecuados perfiles para el cargo.	Pérdida de Imagen
Incumplimiento	Falta de compromiso y seriedad para cumplir con el servicio contratado.	Supervisor de Ventas, Vendedor	Falta de gestión en el proceso	Pérdidas económicas
Extorsión	Incitar a un cliente que adquiera un producto o servicio que no le convenga.	Vendedor	Intereses personales	Pérdida de Imagen
Error	Dar información equivocada al cliente	Departamento de Servicio al cliente, Vendedor,	Desconocimiento de las características de los productos o servicios que se ofrece.	Pérdida de Imagen
Inexactitud	Realizar una venta con precios desactualizados	Vendedor, Facturador, Supervisor de Ventas	Falta de interés por conocer la actualización de precios en la guía comercial	Pérdidas Económicas

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 2.3.**Macroproceso:** COMPRA DE MERCADERÍA**Procesos:** Pedido y Autorización de compra, Recepción e ingreso de mercadería, Control de Inventarios**Objetivo:** Realizar las compras de manera oportuna para el abastecimiento adecuado de la bodega.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Omisión	No realizar el pedido, en cuanto se presentó la necesidad	Jefe de compras, bodeguero	Falta de coordinación de quienes desarrollan el proceso	Sanciones
Demora	Tardanza por parte del proveedor para despachar el producto	Proveedor	Falta de compromiso	Pérdida de Imagen
Incumplimiento	No entregar el producto al cliente	Proveedor	Alta dependencia a un solo proveedor	Pérdidas Económicas
Error	Ingreso de los productos sin realizar una constatación física	Jefe de compras, bodeguero	Falta de estandarización del proceso	Sanciones
Fraude	Faltantes en el Inventario Físico	Bodeguero, Operativo	Intereses personales	Pérdidas Económicas

Fuente: Elaborado por las Autoras

2.5.2. Calificación de riesgos

Para calificar los riesgos que hemos identificado, utilizamos el Método Risicar, para lo cual, asignamos un valor al riesgo, el mismo que será multiplicado por dos variables, frecuencia e impacto, que permite conocer el nivel del riesgo que puede darse en la institución en caso de su materialización.

2.5.2.1. Escalas de Calificación de Frecuencia e Impacto de Riesgos

Para calificar y determinar el nivel del riesgo, se utiliza una escala de valores que se incrementa en forma lineal para la frecuencia y en forma geométrica para el impacto. A continuación las escalas de valores:

Cuadro 2.4

Calificación de la frecuencia, ejemplo según el Método Risicar

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

Fuente: Administración de Riesgos, Mejía Rubí, pág. 85

Cuadro 2.5

Calificación de impacto, ejemplo según el método Risicar

Valor	Frecuencia	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operacionales	Descripción en término de imagen
5	Leve	Pérdidas hasta \$..	Se interrumpe la operación menos de..horas	Conocimiento a nivel...
10	Moderado	Pérdidas entre \$.. y \$	Se interrumpe la operación entre...horas y...día	Conocimiento a nivel...
20	Severo	Pérdidas entre \$.. y \$..	Se interrumpe la operación entre...y...días	Conocimiento a nivel...
40	Catastrófico	Más de \$..	Se interrumpe la operación más de...horas	Conocimiento a nivel...

Fuente: Administración de Riesgos, Mejía Rubí, pág. 86

2.5.2.2. Calificación de Frecuencia e Impacto de riesgos

Para calificar la frecuencia e impacto de cada uno de los riesgos identificados dentro de Gamacel Cía. Ltda., trabajaremos con el siguiente cuadro de calificación.

Cuadro 2.6

GAMACEL CIA. LTDA. CALIFICACION DE LA FRECUENCIA

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

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 2.7

GAMACEL CIA. LTDA. CALIFICACION DE LA FRECUENCIA

Valor	Frecuencia	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operacionales	Descripción en términos de imagen
5	Leve	Pérdidas hasta \$5.000	Se interrumpe la operación menos de 1 a 5 días	Conocimiento a nivel de Jefe Departamental
10	Moderado	Pérdidas entre \$5.000 y \$10.000	Se interrumpe la operación entre 5 y 10 días	Conocimiento a nivel de Jefe de Recursos Humanos
20	Severo	Pérdidas entre \$10.000 y \$ 20.000	Se interrumpe la operación entre 10 y 20 días	Conocimiento a nivel de Gerencia y Presidencia
40	Catastrófico	Más de \$ 20.000	Se interrumpe la operación más de 20 días	Conocimiento a nivel de Organismos de Control

Fuente: Elaborado por las Autoras

2.5.3. Evaluación de riesgos

Para realizar una evaluación efectiva, el método Risicar clasifica a los riesgos en cuatro tipos, que son los siguientes:

Aceptables (A). Estos tipos de riesgos no resultan peligrosos, pues tienen un leve impacto para la institución, por ende no se requiere de medidas de tratamiento a corto plazo.

Tolerables (B). Para este tipo de riesgos se requiere de medidas de tratamiento a mediano plazo, además de un control y supervisión de manera periódica.

Graves (C). Las medidas de tratamiento para este tipo de riesgos, se deben implementar en el menor lapso de tiempo posible, porque pueden afectar negativamente a cada departamento de la institución.

Inaceptables (D). Estos riesgos representan un alto nivel de peligrosidad, por lo que se requiere la implementación de medidas de tratamiento inmediatas, que protejan la estabilidad de la empresa, evitando pérdidas y salvaguardando los activos de la misma.

Una vez calificado el riesgo, procedemos a evaluarlo para ello se utiliza como herramienta la siguiente matriz, la que permite identificar la zona con mayor riesgo.

Cuadro 2.8.

Matriz de Evaluación del riesgo, según el método Risicar

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

Fuente: Administración de Riesgos, Mejía Rubí, pág. 96

- **Prevenir**, es anticiparse a la ocurrencia de un riesgo, son procedimientos, políticas de selección, capacitación y entrenamiento del personal para prevenir la posibilidad de un riesgo.
- **Proteger**, es implementar medidas sobre los recursos en los que el riesgo esta latente, con la finalidad de evitar pérdidas

Dentro de las medidas de financiación de pérdidas del riesgo tenemos:

- **Aceptar**, es la responsabilidad de asumir las consecuencias que tenga la ocurrencia de un riesgo debido a que su frecuencia es baja y su impacto es leve.
- **Retener**, es la capacidad de crear un fondo que permita responder ante la ocurrencia de un riesgo que genera pérdidas económicas.
- **Transferir**, consiste en una contratación previa con terceros con la finalidad de trasladar las pérdidas que genere un riesgo, un ejemplo de transferir es la contratación del seguro a través del pago de una cuota denominada prima.

2.5.5. Implementación de las medidas de tratamiento

La implementación de las medidas de tratamiento consiste en la creación de un plan o programa que garantice la efectividad de estas medidas, además establece ciertos parámetros que se deben seguir:

- ✓ Fijación de fecha de ejecución del plan.
- ✓ Designación del personal involucrado.
- ✓ Asignación de los recursos necesarios.
- ✓ Definir los resultados que se esperan lograr con la implementación del plan.
- ✓ Medición de los resultados.

2.5.6. Monitoreo y evaluación de los riesgos

El monitoreo y evaluación de los riesgos consiste en realizar un seguimiento después de la implementación del plan propuesto, para conocer si los resultados son los que se esperaban y las decisiones tomadas fueron las acertadas, además permite encontrar errores en el plan para que en base a los mismos este pueda ser rediseñado.

2.6. Elaboración de mapas de riesgos

La elaboración de los mapas de riesgos estratégicos nos permite definir las políticas para conocer y administrar los riesgos más significativos que puedan darse dentro de Gamacel Cía. Ltda.

MAPAS DE RIESGOS ESTRATÉGICOS EN GAMACEL CIA. LTDA. PARA CADA UNO DE LOS MACROPROCESOS

Cuadro 2.10

Macroproceso: GESTIÓN DE COBRO

Objetivo: El objetivo de esta actividad es realizar una gestión de cobro eficiente.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Falsificación de documentos	3	20	60	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
Demora	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener
Riesgo de Crédito	2	20	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
Fraude	4	20	80	Zona de Riesgo Inaceptable	Prevenir, Proteger, Transferir
Ilíquidez	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 2.11**Macroproceso: SERVICIO AL CLIENTE****Objetivo:** Brindar un servicio óptimo, que satisfaga las necesidades de nuestros Clientes.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Demora	2	5	10	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener
Incumplimiento	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener
Extorsión	1	5	5	Zona de Aceptabilidad	Aceptar
Error	2	20	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
Inexactitud	3	5	15	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 2.12**Macroproceso: COMPRA DE MERCADERÍA****Objetivo:** Realizar las compras de manera oportuna para el abastecimiento adecuado de la bodega.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Omisión	2	5	10	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener
Demora	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener
Incumplimiento	2	20	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
Error	1	10	10	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener
Fraude	1	20	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener

Fuente: Elaborado por las Autoras

2.6.1. Priorización de riesgos

Con el fin de plantear políticas y medidas de tratamiento de los riesgos que puedan darse dentro de la entidad, es necesario realizar la priorización del riesgo, es decir dar una ponderación a los riesgos y a los macroprocesos mediante la asignación de un porcentaje de acuerdo al grado de cumplimiento de la misión y el logro de objetivos.

Cuadro 2.13

PONDERACIÓN DE RIESGOS	
Fraude	22%
Falsificación de documentos	18%
Error	15%
Riesgo de crédito	12%
Demora	8%
Incumplimiento	8%
Omisión	6%
Ilíquidez	5%
Inexactitud	4%
Extorsión	2%
TOTAL	100%

Cuadro 2.14

PONDERACIÓN DE MACROPROCESOS	
Gestión de Cobro	70%
Servicio al Cliente	15%
Compra de Mercadería	15%
TOTAL	100%

Después de realizar la ponderación, es necesario priorizar cada uno de los riesgos, para lo cual multiplica el porcentaje del macroproceso por el porcentaje del riesgo (Cuadro 2.13) y por la calificación del riesgo (Cuadro 2.10, 2.11, 2.12), estas operaciones permiten identificar con claridad el riesgo y el macroproceso que merecen mayor atención debido al alto índice de peligrosidad que tienden dentro de la entidad.

Cuadro 2.15

PRIORIZACION DE RIESGOS Y MACROPROCESOS APLICADOS EN GAMACEL CIA.LTDA.

MACROPROCESOS		GESTIÓN DE COBRO				SERVICIO AL CLIENTE				COMPRA MERCADERÍA				T.RIESGOS
RIESGOS		70%				15%				15%				100%
		F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	
Fraude	22%	4	20	80	12,32	0	0	0	0,00	1	20	20	0,66	12,98
Falsificación	18%	3	20	60	9,24	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	9,24
Error	15%	0	0	0	0	2	20	40	1,32	1	10	10	0,33	1,65
Riesgo de crédito	12%	2	20	40	6,16	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	6,16
Demora	8%	2	10	20	3,08	2	5	10	0,33	2	10	20	0,66	4,07
Incumplimiento	8%	0	0	0	0	1	20	20	0,66	2	20	40	1,32	1,98
Omisión	6%	0	0	0	0	0	0	0	0,00	2	5	10	0,33	0,33
Ilíquidez	5%	1	10	10	1,54	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	1,54
Inexactitud	4%			0	0	3	5	15	0,50	0	0	0	0,00	0,50
Extorsión	2%			0	0	1	5	5	0,17	0	0	0	0,00	0,17
T.MACROPROCESOS	100%				32,34				2,97				3,30	

Una vez terminada la tabla de Priorización de Riesgos de Gamacel Cía. Ltda., se obtuvo como resultados:

- ✓ El macroproceso que requiere controles inmediatos es el de GESTIÓN DE COBRO, por lo que se necesita realizar la identificación de los riesgos operativos que intervienen en el proceso de cada una de sus actividades.
- ✓ Los riesgos que tienen mayor trascendencia dentro de la entidad debido al grado de peligrosidad son: Fraude, Falsificación de documentos, Riesgo de Crédito, Demora.

CAPITULO 3

APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR EN LOS RIESGOS DE FRAUDE EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “GAMACEL CÍA. LTDA.”

3.1 Introducción

En el tercer capítulo, aplicamos el método RISICAR a la empresa Gamacel Cía. Ltda., identificando los riesgos con alto grado de peligrosidad y que tienen incidencia negativa en la entidad, para lo cual elaboramos los mapas de riesgos operativos, que incluyen las medidas de tratamiento para la consecución de los objetivos de los procesos analizados.

3.2 Diseño de los controles para los procesos según el método risicar

El macroproceso que en Gamacel requiere de controles inmediatos por considerarse de alto riesgo, es el de GESTIÓN DE COBRO; para lo cual aplicamos la metodología prevista en el método RISICAR, describiendo cada una de las actividades que intervienen en este proceso.

- **Objetivo del proceso otorgamiento de crédito.**

Otorgar un crédito de la manera más rápida y eficiente, siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidos que permitan su aprobación inmediata.

Actividad 1: Verificación

- Armar información recaudada.
- Verificación de información.
- Aprobación del crédito.
- Autorización para emitir la factura.

- **Objetivo del proceso recuperación de cartera.**

Realizar la gestión de cobro dentro del plazo esperado, tratando de optimizar el recurso tiempo y logrando obtener mayor circulante.

Actividad 1: Revisión

Actividad 2: Captación

- Revisión de cartera vencida
- Llamadas previas al cobro
- Cobro
- Generación de comprobante de cobro.

▪ **Objetivo del proceso registro de fondos.**

Llevar un registro adecuado y justificado de los recursos económicos que ingresan a la institución.

Actividad 2: Seguridad

- Disponibilidad del efectivo
- Registro del ingreso del efectivo
- Colocación oportuna del ingreso

3.2.1 Identificación de los riesgos en el proceso de recuperación de cartera.

En base a los riesgos identificados en el macroproceso de Gestión de Cobro, procedemos a plantear hechos, causas y efectos que generan el riesgo en la entidad.

Cuadro 3.1.**Procesos:** Otorgamiento de Crédito**Objetivo:** Otorgar un crédito de la manera más rápida y eficiente, siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidos que permitan su aprobación inmediata.**Tareas:**
Armar información recaudada.
Verificación de información.
Aprobación del crédito.
Autorización para emitir la factura.

ACTIVIDAD 1	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
VERIFICACION	Falsificación de documentos	Recibir información ficticia de un cliente, sin realizar una previa verificación.	Jefe de Crédito, Vendedor	Exceso de confianza	Pérdidas Económicas
	Demora	Tardanza en la revisión de documentación del cliente	Jefe de Crédito	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones
	Omisión	No realizar el procedimiento completo.	Jefe de Crédito	Negligencia y descuido	Pérdida de imagen
	Presiones indebidas	Aprobación del crédito sin ninguna garantía	Jefe de Crédito	Intereses Personales	Pérdidas Económicas y Sanciones

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 3.2.**Procesos:** **Recuperación de Cartera****Objetivo:** Realizar la gestión de cobro dentro del plazo esperado, tratando de optimizar el recurso tiempo y logrando obtener mayor circulante.**Tareas:**
Revisión de cartera vencida
Llamadas previas al cobro
Cobro
Generación de comprobante de cobro.

ACTIVIDAD 1	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
REVISION	Demora	Falta de control de cartera vencida	Jefe de Crédito, Vendedor, Cajero	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones
	Omisión	Falta de revisión del documento con que se realiza el pago	Vendedor, Cajero	Negligencia y descuido	Pérdidas Económicas
	Falsificación	Documentos alterados, firmas inconformes	Vendedor, Cajero	Falta de prevención y cuidado	Pérdidas Económicas
	Presiones Indevidas	Manipulación de terceras personas para evitar el pago	Vendedor, Cajero	Intereses personales	Pérdidas Económicas

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 3.3.**Procesos: Recuperación de Cartera**

ACTIVIDAD 2	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
CAPTACION	Riesgo de Crédito	Imposibilidad de que el cliente cumpla con la obligación del pago.	Jefe Financiero, Operativo	Falta de poder adquisitivo por parte del cliente	Pérdidas Económicas
	Ilíquidez	Falta de fondos disponibles para continuar con las operaciones diarias.	Gerente, Operativo, Financiero	Demasiado crédito en ventas	Sanciones
	Fraude	Uso indebido de los recursos económicos	Vendedor, cajero, operativo	Negligencia, descuido e intereses personales	Pérdidas Económicas
	Demora	Tardanza en la recuperación de cuentas por cobrar.	Vendedor, Cajero	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 3.4.**Procesos:** Registro de Fondos**Objetivo:** Llevar un registro adecuado y justificado de los recursos económicos que ingresan a la institución.**Tareas:** Disponibilidad del efectivo
Registro del ingreso del efectivo
Colocación oportuna del ingreso

ACTIVIDAD 1	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
SEGURIDAD	Demora	Tardanza en realizar el respectivo depósito cuando ingresa un cobro	Cajero	Intereses personales	Sanciones
	Sabotaje	Dañar intencionalmente la base de datos	Jefe de crédito, Cajero, Vendedor	Intereses personales	Sanciones
	Desacierto	Elección incorrecta del personal para el cargo	Jefe de Recursos Humanos	Carencia de perfiles para el cargo	Pérdida de Imagen

Fuente: Elaborado por las Autoras

3.2.2 Elaboración de los mapas de riesgos en el proceso de recuperación de cartera.

Después de identificar los potenciales riesgos que se generan dentro del macroproceso Gestión de Cobro, procedemos a calificarlos, con la finalidad de evaluar su nivel de peligrosidad, y así poder establecer los controles necesarios que se van a aplicar para erradicar los efectos negativos dentro de la empresa.

**MAPA DE RIESGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES “GAMACEL CÍA. LTDA.”**

Macroproceso: GESTIÓN DE COBRO

Cuadro 3.5

Proceso: Otorgamiento de Crédito

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
VERIFICACION	Falsificación de documentos	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener
	Demora	3	5	15	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener
	Omisión	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener
	Presiones indebidas	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 3.6

Proceso: Recuperación de Cartera

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
REVISION	Demora	4	5	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener
	Omisión	2	20	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
	Falsificación	3	20	60	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
	Presiones Indebidas	3	10	30	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
CAPTACION	Riesgo de Crédito	4	10	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
	Ilíquidez	3	10	30	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir
	Fraude	4	20	80	Zona de Riesgo Inaceptable	Prevenir, Proteger, Transferir
	Demora	3	10	30	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir

Fuente: Elaborado por las Autoras

Cuadro 3.7

Proceso: Registro de Fondos

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
SEGURIDAD	Demora	3	5	15	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener
	Sabotaje	2	5	10	Zona de Riesgo Tolerable	Proteger, Retener
	Desacuerdo	1	5	5	Zona de Aceptabilidad	Aceptar

Fuente: Elaborado por las Autoras

3.2.2.1 Controles internos propuestos

Después de la calificación y evaluación de los posibles riesgos existentes dentro de Gamacel Cía. Ltda., establecemos controles internos que se deben implementar en todas las áreas vulnerables, permitiendo mitigar estas debilidades que impiden el cumplimiento de los objetivos delineados por la empresa y así poder maximizar sus recursos.

Estos controles se detallan a continuación:

Proceso: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Actividad: VERIFICACIÓN

Control Interno para: Falsificación de documentos

Para evitar recibir documentos falsos o alterados, el jefe de crédito y el vendedor deben realizar constataciones personales o telefónicas, con la finalidad de confirmar la veracidad de la información recibida.

Control Interno para: Demora

Se debe dar mayor agilidad a un trámite de otorgamiento de crédito, para lo cual el jefe de crédito debe establecer tiempos límites, como plazo para su aprobación, es decir, en cuanto se reciba una solicitud de crédito, ésta debe ser inmediatamente revisada y se debe emitir su aprobación o negación en un plazo máximo de dos días

Control Interno para: Omisión

El jefe de crédito debe seguir los parámetros establecidos por la entidad, sin privilegiar a persona alguna, es decir, no se aprobará un crédito sin seguir todos estos procedimientos, salvo aquellos que sean aprobados directamente por presidencia o por gerencia, y tengan el soporte necesario, como firmas de autorización y responsabilidad de quien aprueba.

Control Interno para: Presiones indebidas

Por ninguna razón el personal de Gamacel puede influir sobre la decisión de la aprobación de un crédito que no califica, para lo cual la empresa tiene establecido e informado las sanciones que se aplican a cada uno de los involucrados, las mismas que pueden ir desde multas hasta el despido.

Proceso: RECUPERACIÓN DE CARTERA**Actividad 1: REVISIÓN****Control Interno para: Demora**

Para evitar la demora en el proceso de recuperación de cartera, se debe revisar semanalmente el reporte de cartera vencida, dando prioridad a los cobros con fechas mayores a 48 horas después de la fecha de vencimiento, con excepción de aquellas en las que se haya establecido un plan de pagos.

Control Interno para: Omisión

El cajero debe confirmar la forma de pago antes de cancelar la factura, para lo cual debe realizar el respectivo seguimiento basándose en una constatación telefónica al azar y de manera periódica con la finalidad de confirmar la veracidad de la forma y fecha de pago.

Control Interno para: Falsificación

En el momento en que el cajero o el vendedor estén realizando un cobro, deberán fijarse en todos los detalles del documento de pago, en el caso de los cheques, confirmar todos los datos y que esté firmado correctamente.

Control Interno para: Presiones Indebidas

El jefe de crédito debe cuestiona el porque una cuenta está con una fecha de vencimiento muy alta, él deberá hablar con la persona encargada de realizar el cobro y corroborar la razón por la cual se dejó pasar mucho tiempo para no cobrar

esa cuenta. Para así poder determinar si existe algún tipo de presión por terceras personas para no realizar el pago.

Actividad 2: CAPTACIÓN

Control Interno para: Riesgo de Crédito

Con la actual crisis financiera que está atravesando el mundo, las personas cada vez, sienten la pérdida del poder adquisitivo y la incapacidad de pagar las obligaciones con terceras personas se incrementa, es por ello que la institución no puede aislarse de esta realidad, por lo que el jefe de crédito ha de asegurar el pago de la cuenta con garantías previo al análisis de la situación económica actual de la persona que está adquiriendo el crédito. Esto se realiza sobre las ventas de montos considerables.

Control Interno para: Iliquidez

Se debe realizar un seguimiento constante sobre las fechas de vencimiento sin otorgar plazos mayores a los ya autorizados, sobre todo en aquellos productos o servicios que son de salida inmediata, aquellos productos que la institución compra al contado y que otorga a los clientes con un crédito menor a 24 horas.

Control Interno para: Fraude

Para poder evitar el uso personal de los recursos económicos de la empresa, como lo es el conocido “jineteo” el departamento financiero realiza ciertos controles como arqueos de caja sorpresivos, así como también llamadas telefónicas para confirmar si la cuenta sigue pendiente de pago. Este proceso lo ha de realizar una persona idónea, rápida y que conozca muy bien el sistema.

Control Interno para: Demora

Como control interno de un riesgo de demora, es indispensable la colaboración del ejecutivo de ventas, quién se debe comprometer con la institución y al que se le asigna tiempos límites de cobro, con el fin de que realice los respectivos cobros en base a un cumplimiento de metas, esto se logra por medio de incentivos como ganar comisiones por metas de cobros cumplidas.

Proceso: REGISTRO DE FONDOS

Actividad 1: SEGURIDAD

Control Interno para: Demora

Como medida de control interno el depósito de las ventas y cobros del día, se deben realizar en las primeras horas del día siguiente, los comprobantes de depósitos deben entregarse al departamento contable, quienes se encargan de la constatación en bancos y en los archivos de la empresa.

Control Interno para: Sabotaje

Para evitar el daño intencional de la base de datos, el acceso al servidor del sistema que maneja la empresa es de uso restringido, mediante el uso de claves para el personal autorizado y está ubicado en un lugar en el que solamente tenga acceso el personal del departamento de contabilidad.

Control Interno para: Desacierto

La elección del personal es indispensable en toda institución, ya que el personal es el principal agente generador de las deficiencias, es por ello que se lo debe elegir adecuadamente, mediante un análisis minucioso para determinar si la persona interesada encaja en el perfil adecuado para el cargo.

3.2.2.2 Implementación de nuevos controles.

Los controles internos propuestos anteriormente, se implementan con la mayor brevedad, para poder evitar los posibles riesgos que se pueden generar dentro de la institución, poniendo como período de prueba un lapso de seis meses, para determinar si estos controles proporcionan los resultados esperados.

Para la adecuada implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos se debe seguir los siguientes pasos:

- Establecer prioridades en la implementación en las medidas de tratamiento de los riesgos
- Diseñar un plan de implementación que contemple dichas prioridades.
- Obtener la aprobación del plan por parte de la alta gerencia.
- Designar las personas responsables de la implementación del plan.
- Destinar los recursos necesarios.
- Definir las fechas límites para su ejecución.

- Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma en como se van a medir.

3.2.2.3 Efectividad de la aplicación de controles.

Para determinar la efectividad de la implementación de los controles internos propuestos anteriormente, se debe utilizar la matriz de efectividad, que permite calificar la eficiencia y la eficacia de cada uno de los controles. La eficacia se refiere a una disminución del riesgo y la eficiencia hace referencia al uso adecuado de los recursos.

Cuadro 3.8.

Matriz de Efectividad de Controles

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

EFICIENCIA

Fuente: Administración de Riesgos, Mejía Rubí, pág. 139

3.3 Mapas de Riesgos según el método Risicar en los diferentes procesos.

Para elaborar los mapas de riesgos operativos, se utiliza la información obtenida durante el trabajo de análisis de los riesgos y el diseño de los controles propuestos.

3.3.1 En el macroproceso Gestión de Cobranzas, proceso otorgamiento de crédito.

Actividad: VERIFICACIÓN

Tareas: Armar información recaudada.
Verificación de información.
Aprobación del crédito.
Autorización para emitir la factura.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Falsificación de documentos	Recibir información ficticia de un cliente, sin realizar una previa verificación.	Jefe de Crédito, Vendedor	Exceso de confianza	Pérdidas Económicas	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener	Confirmar la veracidad de la información recibida.	Alta	Media	Alta	Número de solicitudes recibidas que no califica	Índice de Reportes del Departamento de Crédito
Demora	Tardanza en la revisión de documentación del cliente	Jefe de Crédito	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones	3	5	15	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Retener	Dos días máximo para aprobar un crédito	Alta	Alta	Muy Alta	Número de solicitudes en espera	Reporte de solicitudes por aprobar
Omisión	No realizar el procedimiento completo.	Jefe de Crédito	Negligencia y descuido	Pérdida de imagen	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener	No se aprobará un crédito sin que tengan el soporte necesario	Media	Media	Media	Número de solicitudes incompletas	Índice de sanciones
Presiones indebidadas	Aprobación del crédito sin ninguna garantía	Jefe de Crédito	Intereses Personales	Pérdidas Económicas y Sanciones	2	10	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener	Sanciones y multas por influenciar en un crédito que no califica	Media	Alta	Alta	Número de créditos aprobados sin garantías	Reporte del departamento de crédito

3.3.2 En el macroproceso Gestión de Cobranzas, proceso recuperación de cartera.

Cuadro 3.10.

Procesos: Recuperación de Cartera

Actividad: REVISION

Tareas: Revisión de cartera vencida
Llamadas previas al cobro
Cobro
Generación de comprobante de cobro.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Demora	Falta de control de cartera vencida	Jefe de Crédito, Vendedor, Cajero	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones	4	5	20	Zona de Riesgo Tolerable	Prevenir, Proteger, Retener	Revisar semanalmente el reporte de cartera vencida	Alta	Baja	Media	Número de reportes de cartera	Reportes de Cartera vencida
Omisión	Falta de revisión del documento con que se realiza el pago	Vendedor, Cajero	Negligencia y descuido	Pérdidas Económicas	2	20	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir	Confirmar la veracidad de la forma y fecha de pago.	Media	Alta	Alta	Número de pagos no efectivizados	Conciliaciones bancarias
Falsificación	Documentos alterados, firmas inconformes	Vendedor, Cajero	Falta de prevención y cuidado	Pérdidas Económicas	3	20	60	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir	Observar los detalles del documento de pago	Alta	Media	Alta	Número de documentos alterados	Márgenes de efectos económicos
Presiones Indevidas	Manipulación de terceras personas para evitar el pago	Vendedor, Cajero	Intereses personales	Pérdidas Económicas	3	10	30	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir	Constataciones personales	Alta	Alta	Muy Alta	Número de días vencidos de un crédito	Reportes de Cartera vencida

3.3.3 En el macroproceso Gestión de Cobranzas, proceso registro de fondos.

Cuadro 3.11.

Procesos: Recuperación de Cartera

Actividad: CAPTACIÓN

Tareas: Revisión de cartera vencida
Llamadas previas al cobro
Cobro
Generación de comprobante de cobro.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Riesgo de Crédito	Imposibilidad de que el cliente cumpla con la obligación del pago.	Jefe Financiero, Operativo	Falta de poder adquisitivo por parte del cliente	Pérdidas Económicas	4	10	40	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir	Garantías sobre la situación económica actual del solicitante	Alta	Media	Alta	Número de clientes impagos	Reporte de cartera vencida
Ilíquidez	Falta de fondos disponibles para continuar con las operaciones diarias.	Gerente, Operativo, Financiero	Demasiado crédito en ventas	Sanciones	3	10	30	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir	No otorgar plazos mayores a los ya autorizados	Media	Media	Media	Sumatoria de captaciones mensuales	Índice de sanciones
Fraude	Uso indebido de los recursos económicos	Vendedor, cajero, operativo	Negligencia, descuido e intereses personales	Pérdidas Económicas	4	20	80	Zona de Riesgo Inaceptable	Prevenir, Proteger, Transferir	Llamadas telefónicas para confirmación	Alta	Media	Alta	Número de clientes perjudicados	Márgen de pérdida de dinero
Demora	Tardanza en la recuperación de cuentas por cobrar.	Vendedor, Cajero	Falta de disponibilidad del personal para realizar la gestión.	Sanciones	3	10	30	Zona de Riesgo Grave	Prevenir, Proteger, Transferir	Asignar tiempos límites de cobro	Baja	Alta	Media	Promedio de captaciones por vendedor	Repote de cuentas vencidas

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Hoy en día, en el mundo empresarial, los riesgos son inherentes a las actividades operacionales de un negocio, es por ello la importancia que se le ha dado últimamente para encontrar herramientas efectivas para contrarrestar los riesgos latentes en una organización. Como herramienta de estudio y trabajo utilizamos la Administración de Riesgos, según el método Risicar, que es una herramienta efectiva de prevención y control del riesgo.

El desarrollo de este trabajo se llevo a cabo en la empresa de telecomunicaciones “Gamacel Cía. Ltda.”, en donde aplicamos todas las etapas de la administración de Riesgos, que son: Identificación, calificación y evaluación de riesgos, diseño e implementación de medidas de tratamiento. Con el análisis de la información recopilada de la empresa y la aplicación de las etapas de administración de riesgos según el método Risicar, determinamos que, el macroproceso de Gestión de Cobro es el área más vulnerable de la empresa, así mismo se determinó que el riesgo más trascendental es el riesgo de fraude, por lo que diseñamos e implementamos las medidas de tratamiento para mitigarlo.

Estas medidas de tratamiento, no solo son diseñadas para erradicar el riesgo, sino para lograr el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos, que están siendo afectados en la institución.

4.2. Recomendaciones

Dentro del proceso que se realiza al otorgar un crédito es necesario contar con personal ágil y capacitado que brinde un servicio oportuno a los posibles clientes, además deben analizar la autenticidad de todos los documentos que garanticen la veracidad de la información recibida, así como la capacidad de pago que tiene el solicitante de un crédito, sin olvidar que este proceso debe ser supervisado por el Jefe de Crédito.

Para lograr mayor agilidad en el proceso de recuperación de cartera es indispensable un control constante y una evaluación periódica de la gestión, para lo cual es de vital importancia que el Jefe del departamento dirija, apoye y monitoree el desarrollo del proceso, permitiendo garantizar la correcta aplicación y evaluando la efectividad del proceso instaurado.

Para mejorar el proceso de registro de fondos, es necesario que la empresa establezca como prioridad la elaboración y difusión de políticas a cada uno de los empleados encargados del registro de fondos, de tal manera que sea de conocimiento del personal los lineamientos y procedimientos que se deben seguir para el cumplimiento de sus funciones y de las responsabilidades que se deben asumir de acuerdo a las políticas establecidas, así como las consecuencias que tendrán el incumplimiento a las mismas.

Finalmente, es importante señalar que el éxito de la implementación de una política de administración de riesgo depende también del compromiso de la gerencia, de la creación de una cultura que favorezca la administración del riesgo, de una clara definición de responsabilidades para coordinar y mantener el sistema de control y de una adecuada comunicación y monitoreo entre los departamentos que intervendrán en la implementación de cada una de las etapas de la administración de riesgos.

BIBLIOGRAFIA

- Mejía, Rubí. 2006. "Administración de Riesgos un enfoque empresarial". Medellín. Primera edición.
- Universidad EAFIT. 2005. "Administración de riesgos Empresariales". Medellín
- Cano C. Miguel; 2005. "Auditoria Forense en la Investigación criminal de lavado de dinero y activos." Bogotá
- Material fotocopiado, entregado en el curso de graduación, Módulo de Administración de Riesgos.