



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA ESTACIÓN DE  
SERVICIO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES  
DEL AZUAY**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**AUTORES:**

**FABIÁN MARÍN**

**JORGE B. MALDONADO P.**

**DIRECTOR: ING. LUIS QUEZADA**

**CUENCA-ECUADOR**

**2009**

## **DEDICATORIA**

En el cumplimiento de mis metas y objetivos, he necesitado del apoyo, comprensión, paciencia y cariño de las personas que me rodean; es por esto que el presente ensayo está dedicado a mi Familia, a Soledad y Andrea Camila, que siempre estuvieron a mi lado uniendo sus esfuerzos para lograr mis ideales y a través de esto mi felicidad.

**J. Fabián Marín**

## **DEDICATORIA**

Ya en este momento en el que al fin termino uno de mis objetivos, miro atrás en el tiempo y me doy cuenta de las personas que han estado junto conmigo soportando este duro trayecto; por ello este ensayo está dedicado a mi Familia, a ti, Magali mi esposa, a ti, la luz de mi vida, Doménica mi hija, gracias por estar a mi lado. Primero se lo dedico a ti, mi Dios por darme la vida y seguir cumpliendo mis metas.

**Jorge Maldonado**

## INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Índice de Contenidos .....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
<b>Capítulo 1: El Riesgo.....</b>	<b>3</b>
1.1 Definiciones del Riesgo.....	3
1.2 Tipos de Riesgo.....	4
1.2.1 Riesgos del Entorno.....	4
1.2.2 Riesgos Generados en la Empresa.....	5
1.2.3 Riesgo Empresarial.....	7
<b>Capítulo 2: Administración de Riesgos.....</b>	<b>9</b>
2.1 Definición.....	9
2.2 Propósito.....	10
2.3 Política de Administración de Riesgos.....	10
2.4 Etapas de la Administración de Riesgos.....	13
2.4.1 Identificación de Riesgos.....	13
2.4.2 Calificación de Riesgos.....	17
2.4.3 Evaluación de Riesgos.....	18
2.4.4 Diseño de Medidas de Tratamiento.....	21
2.4.5 Implementación de Medidas de Tratamiento.....	25
2.4.6 Monitoreo y Evaluación del Riesgo.....	26
<b>Capítulo 3: Desarrollo del Tema.....</b>	<b>27</b>
3.1 Generalidades de la Empresa.....	27
3.2 Misión y Visión.....	28

3.3	Establecimiento de Objetivos.....	28
3.3.1	A Nivel Organizacional.....	28
3.3.2	Al Proceso de Administración.....	29
3.4	Aplicación del Método RISICAR.....	29
3.4.1	Identificación de Zonas Críticas.....	30
3.4.2	Identificación de Riesgos.....	34
3.4.2.1	Mapas de Riesgos.....	35
3.4.3	Calificación de Riesgos.....	45
3.4.4	Evaluación de Riesgos.....	53
3.4.5	Diseño de Medidas de Tratamiento.....	55
3.4.6	Implementación de Medidas de Tratamiento.....	57
3.4.7	Monitoreo y Evaluación de Riesgos.....	57
3.5	Informe de la Evaluación de Riesgos al Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay.....	58
	<b>Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
4.1	Conclusiones.....	60
4.2	Recomendaciones.....	61
4.3	Bibliografía.....	62

## **RESUMEN**

El objetivo de este proyecto es de dar lineamientos para la identificación y la evaluación de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la “Estación de Servicio del Sindicato de Choferes del Azuay” para el período 2009, mismo que permitirá reducir acontecimientos negativos, ya sean internos como externos, dentro de la entidad con el método propuesto RISICAR. Además desarrollar ventajas competitivas al maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas con el riesgo. Dando como resultado una mayor participación en el mercado.

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to give some guidelines in order to identify and evaluate risk that can affect the realization of the 2009 objectives of the “Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay Service Station”. The guidelines and RISICAR method will allow the reduction of negative events, be they internal or external, affecting the company; as well as developing competitive advantage by maximizing the opportunities and minimizing the losses associated with the risk. As a result the company will get a better market share.

## **INTRODUCCION.**

En la ciudad de Cuenca la infraestructura de Estaciones de Servicios en el área de la comercialización de combustibles representa un sector de inversión importante para la ciudad de Cuenca, con un considerable número de estaciones de servicio de aproximadamente 20, tomando en cuenta el crecimiento de la ciudad y sobre todo el parque automotor.

El mercado comercializador de combustible está constituido por actores como son el Cliente, el Comercializador, la Industria procesadora de los carburantes, y las Instituciones destinadas a el control de calidad de los procesados petroleros. La Clientela es el sujeto principal del mercado quién determina los servicios y su aceptación. Esta sin embargo no debe representar un obstáculo siempre y cuando se sepa estar a la escucha de la misma y anticipar sus necesidades.

La Estación de Servicio es un establecimiento que contiene máquinas dispensadores apropiadas para el despacho correcto de combustible, los que son utilizados por un personal calificado. Debe contar con una existencia suficiente de combustible para que la comercialización de los carburantes sea inmediata para evitar perjuicio del respeto de la legislación vigente en lo que concierne a establecimientos controlados por la Dirección Regional de Hidrocarburos.

De esta manera la administración implica el control de una información vasta y amplia pero no por ello la más esencial posible para poder fijarse metas que permitan rentabilizar una actividad como en este caso es la prestación de servicios y una actividad de distribución que es la venta de combustibles



El motivo de la realización de este control de riesgos, se basa en la idea de diseñar y fortalecer la organización y los procesos, en torno a los deseos y necesidades de sus clientes, para conseguir progresivamente interacciones más rentables con ellos pero sobre todo la de prevenir acciones negativas.

La implementación de una Administración y Control de Riesgos en la Estación de Servicio del Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay no es cosa sencilla, pues implica gran cantidad de acciones simultáneas en varias áreas de la organización y su posible ejecución muchas veces está en la mente, conducta y voluntad de las personas, detalles que como es sabido son, en muchos casos, de complejo manejo. Sin embargo, su puesta en marcha es complicada en los ámbitos de la Estación de Servicio del Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay, debido a su dimensión y a la naturaleza de servicio que los empleados, profesionales y equipo de trabajo que tienen.

En síntesis, se trata de atender a nuestros clientes de manera inmejorable y en base a la personalización y diferenciación, buscar adaptar a su medida nuestros productos y servicios y procurar que nuestra comunicación y trato con ellos sea realmente la adecuada. Para estimular principalmente la lealtad, motivar comportamientos de compra e incrementar la cantidad y calidad de transacciones con ellos.

# CAPITULO 1

## EL RIESGO

### 1.1 Definiciones de Riesgo

**Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Un riesgo se puede considerar como una probabilidad de acciones o hechos que ponen en apuros a cualquier empresa o institución, ya que los resultados que estas acarrear son generalmente negativos.<sup>1</sup>

Los riesgos son considerados también como incertidumbres al no saber con exactitud la proximidad de un daño, también se lo puede considerar temores al no poder determinar cuándo se puede generar una catástrofe natural o provocada, esto se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida.

La incertidumbre proviene tanto del entorno como de las decisiones dentro de la organización (fuentes internas y externas) y esta se puede presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor.

Para una mejor definición de riesgo diremos que: es la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento, ya sea interno o externo, que puede afectar a una empresa, ocasionándoles pérdida que disminuyen: la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y la generación de valor para sus accionistas, dueños o grupos de intereses.

---

<sup>1</sup> Tomado del Estándar Australiano de Administración de Riesgos

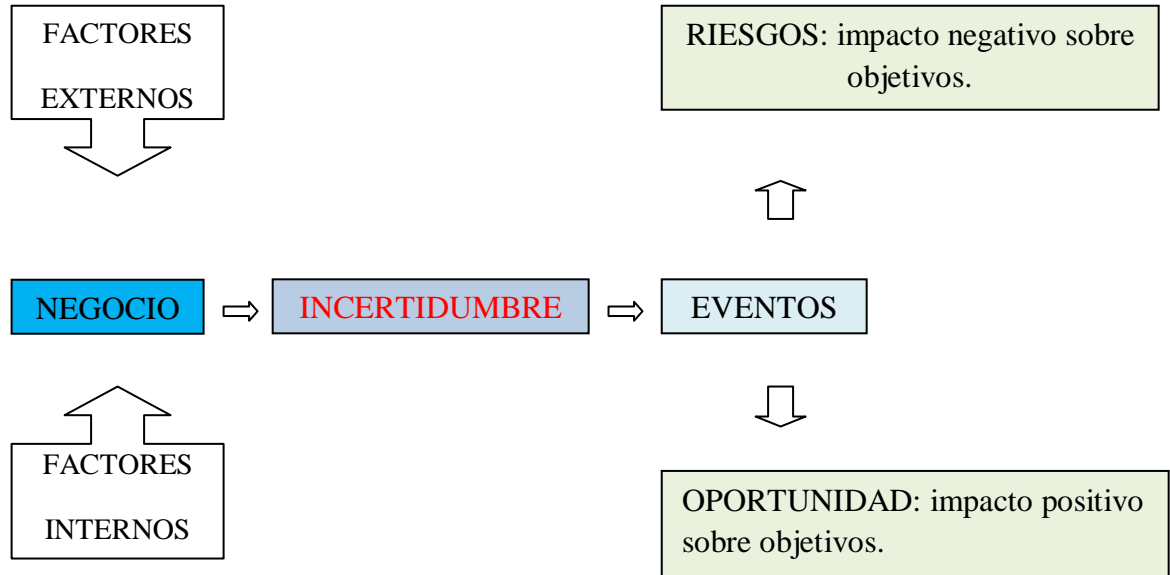


Fig. 1<sup>2</sup>

## 1.2 Tipos de Riesgo

Dentro de nuestra empresa objeto de estudio se puede determinar los siguientes tipos de riesgo:

### 1.2.1 Riesgo del entorno

Para determinar los riesgos relacionados con el entorno de nuestra empresa debemos considerar unos generales y otros específicos.

**Entorno General.-** Dentro de esta clasificación debemos considerar las condiciones económicas ya que determinan el poder adquisitivo para poder satisfacer las demandas con los consumidores.

<sup>2</sup> Figura 1 tomada de COSO II - ERM

Condiciones políticas que establecen los márgenes legales para el logro de los objetivos particulares y como empresa.

Influencias socio cultural y factores tecnológicos que en gran medida podrían interrumpir un correcto desempeño en los objetivos planteados por la institución.

Medio ambiente que puede intervenir de manera negativa al momento de suscitarse un desastre natural que pueda dañar las instalaciones donde se encuentra ubicado el establecimiento.

**Entorno Específico.-** En este entorno están involucrados: los proveedores con los que la organización debe mantener buenas relaciones para una correcta provisión de combustible y para el cumplimiento de stock que demandan los usuarios o clientes.

Los competidores son quienes ayudan al mejoramiento institucional porque muestran a los directivos las falencias que poseen en su estructura organizativa.

El gobierno que es el organismo que emite o deroga leyes que afectan en gran magnitud la economía del país, así mismo por su débil estabilidad en sus cargos.<sup>3</sup>

### **1.2.2 Riesgos generados en la empresa**

Los riesgos generados dentro de la empresa pueden ser considerados:

**Riesgos Puros.-** ya que existen en todo tipo de actividad humana sin involucrar necesariamente posibles beneficios que podrían ser por: actos intencionales como las pérdidas de los respaldos en las ventas a crédito por parte de los vendedores; por hechos (actos accidentales) como los daños en partes de los equipos que son utilizados para la venta de los combustibles y por fenómenos naturales que no pueden ser previsibles.

---

<sup>3</sup> Tomado de Método Risicar

**Riesgos Especulativos.-** Son aquellos propios del negocio, llamados también riesgos del negocio y existen como contraparte a una posibilidad de obtener ganancias.

**Riesgos Estratégicos.-** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión de la organización, siendo la de servicio al cliente, no solo con la venta de combustible sino con la prestación de servicio tanto de agua potable como la de aire para los neumáticos, (las cuales forman parte de su obligación como estación de servicio).<sup>4</sup>

**Riesgos Operativos.-** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad. Pérdidas potenciales son resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano; asociados a las operaciones y procesos propios de la entidad.<sup>5</sup>

Los controles defectuosos fraude o error humano dentro de la estación de servicio puede suscitarse en el momento de comercializar y manejar el combustible ya que es dificultoso el poder determinar y garantizar toda la calidad y especificaciones que deben tener los líquidos; en el espacio utilizado en la Estación no se realiza ningún tipo de control; lo que podría originar serios inconvenientes no solo económicamente sino en la imagen corporativa.

**Riesgos Financieros.-** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

---

<sup>4</sup> Guía de Administración de Riesgos

<sup>5</sup> Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.

### 1.2.3 Riesgo Empresarial

Dentro de los denominados riesgos empresariales se puede determinar lo siguiente:

**Gestión del Riesgo Empresarial.-** El control interno es una parte integral de la Administración del riesgo empresarial y está abarcado dentro de éste. La administración de riesgos empresarial es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque basado en silos, es decir en el aislamiento de las exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios”

- “La Administración del riesgo empresarial es más amplia que el control interno, expandiendo y elaborando sobre el control interno para formar una concepción más robusta que se enfoca más sobre el riesgo.”
- “El Marco Integrado Control Interno sigue siendo totalmente válido para las entidades y otros que ponen énfasis en el control interno.”

**Riesgos de Cumplimiento.-** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

**Riesgos Tecnológicos.-** Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporten el cumplimiento de la misión.

En la empresa, el objeto de estudio, encontramos riesgos generados a partir de su entorno y dentro del normal desarrollo del mismo. Para poder determinar los tipos de riesgo presentaremos el siguiente cuestionario:

- ¿Posee la entidad un manual para la prevención de riesgos?
- ¿Existen un correcto control interno?
- ¿Los controles utilizados están adecuados al tipo de actividad de la empresa?
- ¿Está capacitado el personal responsable de realizar controles?
- ¿Conocen dentro de la entidad la existencia de los manuales de prevención de riesgos?
- ¿Cuáles son los principales riesgos que afectan a nuestra organización?
- ¿Es de revisión periódica el manejo de políticas contra riesgo?
- ¿Existe una definición formal de nuestro apetito y filosofía de administración de riesgo?
- ¿Esta es comunicada y conocida?
- ¿Tenemos una visión y lenguaje integrado de riesgos en todas las unidades de negocio de la organización?<sup>6</sup>

Llegando a si a poder determinar los diferentes tipos de riesgo y consecuencias que afectan a la entidad.

---

<sup>6</sup> COSO II - ERM

## CAPITULO 2

### ADMINISTRACION DE RIESGOS

#### 2.1 Definición

Es un mecanismo de control que permite a las empresas o instituciones estudiar y evaluar aquellos eventos, tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales para implementar acciones de protección.

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

El proceso de administración integral de riesgos tiene como objetivo el identificar los riesgos a que se encuentra expuesta la entidad, medirlos, hacer seguimiento de su impacto en la operación y controlar sus efectos sobre las utilidades y el valor del capital, mediante la aplicación de estrategias y mecanismos que permitan realizar las operaciones con niveles acordes con su respectivo capital global y capacidad operativa, integrando la cultura de riesgos en la operación diaria.

A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos empresarial fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se



materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. Por consecuencia esto también considera como la acción de mitigar el riesgo puede dirigirse a abarcar múltiples sectores de los negocios.

## **2.2 Propósito**

La administración del riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la Organización, compromiso que incluye:

- La existencia de claridad sobre las políticas definidas al interior de la entidad y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos.
- La definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias.
- La sensibilización del personal de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso.
- La definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.<sup>7</sup>

## **2.3 Política de administración de riesgos**

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas en el ejercicio de la administración del riesgo.

---

<sup>7</sup> **Estupiñán Gaitán, Rodrigo**, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el "COSO"

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración del Riesgo, a su vez transmite la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

La administración deberá tomar en cuenta, basándose en la calificación del riesgo, las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse independientemente o en conjunto a cada riesgo:

**Evitar el riesgo.-** Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

**Reducir el riesgo.-** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

**Compartir o Transferir el riesgo.-** Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

**Asumir un riesgo.-** Al asumir el riesgo, no significa que necesariamente se tome la decisión de desarrollar medidas adicionales de protección. Luego de que se haya evaluado el riesgo, el resultado del mismo puede darse como mínima la probabilidad de que cuando ocurra no tenga mucho efecto en la estabilidad de la empresa. Esta medida debe ser tomada con mucho cuidado, ya que al haber un error en la calificación del riesgo, esto podría darse pérdidas considerables.

Para el manejo de los riesgos, se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

- a) La valoración del riesgo
- b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Ya con la realización de esta etapa y con el análisis de las diferentes medidas de tratamiento a implementarse para cada uno de los riesgos, es necesario trabajar en un proyecto para minimizar los costos, para un mejor tratamiento de los riesgos. Además la entidad debe buscar una clara visión sobre las políticas de Administración de Riesgos y el compromiso de los directivos y servidores de la entidad.

Las políticas de administración de riesgos, para que sean efectivas y eficientes, deben satisfacer los siguientes objetivos específicos:

- Deben ser el resultado de un proceso formal de planeación que incluya la identificación y asignación de una o más personas que asuman la responsabilidad sobre cada tratamiento de riesgo implementado.
- Adecuadas a la importancia (probabilidad e impacto) del riesgo frente al logro de los objetivos de la entidad.
- Conllevar una adecuada relación costo – beneficio.
- Oportunas en su implementación.
- Realísticas en su aplicación.
- Convenidas con todas las partes involucradas.
- Medibles en cuanto a su efectividad y eficiencia.<sup>8</sup>

## **2.4 Etapas de la Administración de riesgos**

Las entidades deben identificar y diseñar, con la participación de todos los empleados públicos y/o particulares que ejercen sus funciones dentro de la institución, los puntos de control sobre el riesgo de mayor probabilidad de ocurrencia o que generan un impacto considerable en la satisfacción de necesidades y expectativas de calidad de los clientes; en las funciones que le competen a cada entidad.

La entidad debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales; para este efecto seguiremos las etapas:

### **2.4.1 Identificación de riesgos**

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

---

<sup>8</sup> **Salazar Vargas, Carlos.** Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.

Para la identificación se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de flujo, análisis de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros.

Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante. Una manera de visualizar los riesgos es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad.

### **Formato de identificación de riesgos<sup>9</sup>**

<b>PROCESO:</b>				
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	<b>CAUSAS (Factores Internos y Externos, Agente Generador)</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>EFFECTOS (Consecuencias)</b>

<sup>9</sup> Estupiñán Gaitán, Rodrigo, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el "COSO"

**Proceso:** Nombre del proceso

**Objetivo del proceso:** se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.

**Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

**Causas (factores internos o externos):** son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, Comités, instalaciones y entorno.

**Descripción:** se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

**Efectos (consecuencias):** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

### **Clasificación del riesgo<sup>10</sup>**

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

---

<sup>10</sup> **Guía básica de las Oficinas de Control Interno.** Departamento Administrativo de la Función Pública. 1999.

***Riesgo Estratégico:*** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

***Riesgos Operativos:*** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

***Riesgos Financieros:*** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

***Riesgos de Cumplimiento:*** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

***Riesgos de Tecnología:*** Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Determinar las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la entidad.
- Describir los riesgos identificados con sus características.

- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad.

## 2.4.2 Calificación de riesgos<sup>11</sup>

La *Calificación del Riesgo*: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

**Frecuencia.-** Número de veces que el riesgo puede presentarse en un período de tiempo.

**Tabla de calificación de la frecuencia**

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en mas 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

**Impacto.-** Son las consecuencias que la ocurrencia del riesgo puede ocasionarle a la empresa.

**Tabla de Calificación del Impacto**

Valor	Impacto	Descripción para la pérdida económica
5	Leve	Pérdida de hasta 1.000 dólares
10	Moderado	Pérdidas entre 1.000 y 5.000
20	Severo	Pérdidas entre 5.000 y 10.000
40	Catastrófico	Pérdidas mayores a 10.000

(Calificación del impacto para la pérdida económica)

---

<sup>11</sup> Tomado de Método Risicar. Administración de Riesgo Institucional



## Tabla de calificación del impacto

Valor	Impacto	Descripción para la operación
5	Leve	Se interrumpe la operación menos de 4 horas
10	Moderado	Se cumple la operación entre 5 horas y 1 día
20	Severo	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días
40	Catastrófico	Se interrumpe la operación más de 10 días

(Calificación del impacto para la operación)

## Tabla de calificación del impacto

Valor	Impacto	Descripción para cumplimiento de objetivos
5	Leve	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Se afecta el logro de los objetivos entre 25% y 39%
20	Severo	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%
40	Catastrófico	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

(Calificación del impacto para el cumplimiento de objetivos)

### 2.4.3 Evaluación de riesgos.

La *Evaluación del Riesgo*: permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un *análisis cualitativo*, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad o frecuencia).

Tomando las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad.<sup>12</sup>

FRECUENCIA		Valor	<b>Matriz de Evaluación del Riesgo</b>			
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt	
Alta	3	15 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt	
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo Tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo Grave Pt, T	
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico	
	Valor	5	10	20	40	

A = Aceptar

Pt = Proteger la empresa

E = Evitar

Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo

R = Retener las pérdidas<sup>13</sup>

Para realizar la Evaluación del Riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la Matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Aceptable (calificación 5), significa que su *Probabilidad* es baja y su *Impacto* es leve, lo cual permite a la Entidad asumirlo, es

<sup>12</sup> **Cepeda Gustavo.** Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.

<sup>13</sup> Tomado de Método Risicar. Administración de Riesgo Institucional

decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Inaceptable (calificación 60), su *Probabilidad* es alta y su *Impacto* grave, por tanto es aconsejable prevenir la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la *Probabilidad* del riesgo, de Protección para disminuir el *Impacto* o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los Riesgos de *Impacto* leve y *Probabilidad* alta se previenen; los Riesgos con *Impacto* moderado y *Probabilidad* leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando éste presente una *Probabilidad* alta y media, y el *Impacto* sea moderado o catastrófico.

Cuando la *Probabilidad* del riesgo sea media y su *Impacto* leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.

Cuando el riesgo tenga una *Probabilidad* baja e *Impacto* catastrófico se debe tratar de compartir el riesgo y evitar la entidad en caso de que éste se presente.

Siempre que el riesgo sea calificado con *Impacto* catastrófico la Entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la entidad, para cumplir su propósito.
- Medir el impacto las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.<sup>14</sup>

#### **2.4.4 Diseño de medidas de tratamiento**

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros.

Se puede tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

*Evitar el riesgo*, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar; se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

---

<sup>14</sup> **McNamee, David**. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.  
**Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz**. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.

**Reducir el riesgo**, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

**Compartir o Transferir el riesgo**, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

**Asumir un riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

- a) La valoración del riesgo
- b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que

permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Con la realización de esta etapa se busca encauzar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente de los recursos, la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a la comunidad. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo, las acciones de manejo de riesgo y el compromiso de la Dirección y de los servidores de la entidad.

### **Elaboración del Mapa de Riesgos**

El mapa de riesgos es una herramienta, la cual se utiliza para organizar la información de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad y así determinar la magnitud, con la finalidad de determinar las estrategias o políticas inmediatas de respuesta ante ellos.

No obstante se considera recomendable, elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de Valoración del Riesgo.

### **Descripción del Mapa de Riesgos**

*Actividad:* Es la acción que se realiza durante el proceso para la realización de una tarea.

*Riesgo:* Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

*Descripción:* Se describe las razones por lo cual se podría producir el riesgo.

*Agente Generador:* Las personas con las cuales se vincula el riesgo.

*Causa:* El origen de que se produzca el riesgo

*Efecto:* Representa la pérdida que acarrea a la entidad al ocurrir un riesgo.

*Frecuencia:* El número de veces que el riesgo puede presentarse en un período de tiempo.

*Impacto:* consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

*Calificación:* Evaluar e identificar la gravedad del riesgo

*Zona de Riesgo:* Representa el nivel de gravedad al ocurrir un riesgo

*Medidas de tratamiento y Sugerencias:* De acuerdo a la zona de riesgo se dan alternativas para afrontar los riesgos, ya sea evitando, previniendo, protegiendo, aceptando o transfiriendo los mismos.

*Controles existentes:* Especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

*Efectividad:* De acuerdo a los controles existentes están siendo eficaces.

*Controles Propuestos:* es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

MAPA DE RIESGOS													
NOMBRE DEL PROCESO													
OBJETIVO DEL PROCESO													
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	ZONA RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO Y SUGERENCIAS	CONTROLES EXISTENTES	EFFECTIVIDAD	CONTROLES PROPUESTOS

#### **2.4.5 Implementación de Medidas de Tratamiento.**

Está a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno y se basa en el mapa de riesgos resultado del proceso de la administración del riesgo; la política señala que debe hacerse para efectuar el control y la implementación de la misma, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr
  
- Las estrategias para establecer, como se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo
  
- Los riesgos que se van a controlar
  
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y El talento humano requerido.
  
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas

Finalmente, partiendo de que el fin último de la Administración del Riesgo es propender por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los cuales están consignados en la planeación anual de la entidad, las políticas de administración del riesgo deben ir articuladas con la planeación de manera que no sean políticas aisladas sino complementarias.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Riesgos de corrupción en la Administración Pública, Tercer Mundo, 2000



#### **2.4.6 Monitoreo y Evaluación del Riesgo**

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, e implementado es necesario monitorearlo y mejorarse permanentemente, teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y de la Oficina de Control Interno, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

## CAPITULO 3

### DESARROLLO DEL TEMA

#### 3.1 Generalidades de la empresa

La Estación de Servicio del Sindicato de Choferes se establece e inicia sus actividades en el mes de Noviembre de 1981, ubicándose en la Avenida de las Américas y Calle del Toril. La idea de la creación de la estación de servicio nace de los directivos que para esa fecha estuvieron al frente de la institución, siendo su principal representante el Sr. Raúl Pérez Valladares quien presidió el sindicato de Choferes en calidad de Secretario General.

En el período de gestión 1979 – 1982 los directivos presididos por el Sr. Pérez Valladares tomaron la decisión de brindar a todos sus afiliados y al público en general un servicio y una nueva opción para el abastecimiento de combustible, haciendo para ese entonces del Sindicato de Choferes una entidad competitiva y de bienestar para sus socios y compañeros del volante, así como para el público en general.

En este período de gestión y de implementación de la Estación de Servicio se hizo una inversión que para esos años sobrepasaban los S/. 25'000.000.00 de sucres. También se realizó la adquisición de dos tanqueros para uso de la entidad.

Desde entonces los constantes cambios en el parque automotor, el crecimiento de la ciudad, renovaciones en maquinarias, los avances tecnológicos y procesos, ha hecho que las diferentes directivas que han presidido el Sindicato realicen modificaciones que permitan a todo el público en general, y en especial a sus socios, beneficiarse de ciertos incentivos en el aprovisionamiento de combustibles.

### **3.2 Misión y Visión**

Para el alcance de los objetivos de la empresa se explica a continuación la misión y la visión de la Estación de Servicios del Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay-

**Misión.-** La misión dentro de la entidad es la de servicio a sus socios y al público en general, no solo con la prestación de servicios adicionales para los vehículos como la de aire para los neumáticos, (las cuales forman parte de sus obligación como estación de servicio), sino otros que exigen las estaciones de servicio modernas y de acuerdo a la competencia.

El objetivo de la estación de servicio es la de proporcionar también un combustible que este dentro de las especificaciones técnicas y de normas de calidad. Es así que para su comercialización se ofertan tres tipos de combustible: Gasolina Extra, Gasolina Súper y Diesel Premium.

**Visión.-** La visión empresarial es la del crecimiento o desarrollo, no únicamente dentro de su estructura física, sino también su forma organizacional. Es la de lograr una satisfacción de los socios y la sociedad en general con: servicio, calidad, medida y precio justo.

### **3.3 Establecimiento de Objetivos**

Con la implementación de la Administración de Riesgos, se podrán obtener los siguientes beneficios:

#### **3.3.1 A nivel organizacional:**

- Alcance o logro de los objetivos institucionales.

- Énfasis en prioridades de negocio: permite a los directivos orientar sus recursos disponibles para cumplir con sus planes.
- Tomar acción para prevenir y reducir pérdidas, antes que corregir después de los hechos, es una estrategia efectiva de administración del riesgo.
- Fortalecimiento del proceso de planeación.
- Apoyo en la identificación de oportunidades.
- Fortalecimiento de la cultura de autocontrol.

### **3.3.2 Al proceso de administración:**

- Mejor administración financiera y operacional al asegurar que los riesgos sean adecuadamente considerados en el proceso de toma de decisiones. Una mejor administración operacional generará servicios más efectivos y eficientes. Anticipando los problemas, los directivos tendrán mayor oportunidad de reacción y tomar acciones. La organización será capaz de cumplir con sus promesas de servicio.
- Mayor responsabilidad de los administradores en el corto plazo. A largo plazo, se mejorarán todas las capacidades de los directivos.

### **3.4 Aplicación del método RISICAR**

Para la aplicación del método RISICAR se han utilizado, a más de los posibles riesgos conocidos por los administradores de la entidad es necesario realizar un análisis de otras posibles causas que podrían ocurrir en el proceso o en el entorno de la operación y de la institución:

### 3.4.1 Identificación de Zonas Críticas

Para la identificación de las zonas críticas dentro de la empresa se debe realizar un estudio de las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo para eso es necesario familiarizarse y realizar un control interno destinado a la identificación de las zonas que se creen son las más críticas.

Estos cuestionarios de control interno están destinados a tratar de conocer más a detalle procesos de manejo que lleva la entidad.

El cuestionario utilizado para este estudio será el que se presenta a continuación:

<b>ESTACION DE SERVICIO DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL AZUAY</b>					
<b>Evaluación del Control Interno</b>					
<b>CUESTIONARIO N° 1</b>					
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N.A.</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>INVENTARIOS</b>				
1	¿Están cada una de las adquisiciones respaldadas con la verificación de los cupos diarios de combustible con Petrocomercial?	x			
2	¿Las solicitudes de compras por parte de los despachadores son verificadas y autorizadas por el administrador responsable?		x		
3	¿Las guías de remisión, son revisadas por una persona autorizada?		x		

4	¿Existen rangos técnicos para determinar hasta cuanto puede llegar a evaporarse el combustible durante la transportación a la Estación de Servicio, así como en los depósitos?		x		
5	¿Al momento de la recepción de combustible, existe una persona responsable, en cuanto, a cantidad, calidad y condiciones en que llega el combustible?	X			Se encarga de este trabajo el administrador o un vendedor
6	¿Se realizan arqueos periódicos de combustible y con frecuencia?		x		
7	¿ Se realizan mantenimientos periódicos de los depósitos de combustible, para evitar posibles fugas		X		

<b>ESTACION DE SERVICIO DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL AZUAY</b>					
<b>Evaluación del Control Interno</b>					
<b>CUESTIONARIO N° 2</b>					
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N.A.</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
1	¿Existen políticas de contratación de seguros?	x			
2	¿Las edificaciones están debidamente aseguradas?	x			
3	¿Las instalaciones reciben el mantenimiento adecuado, tanto en la estructura, como en su modernización?		x		

4	¿Los vehículos están debidamente asegurados, ya sea por siniestro, además de posibles robos de combustible?	x			
5	¿Se realizan periódicamente los mantenimientos adecuados a los vehículos, sobre todo a los de transporte de combustible?		x		
6	¿Las maquinarias dispensadoras están en buenas condiciones?		x		Los daños son permanentes
7	¿Los equipos de computación son tanto de oficinas como de ventas están en buenas condiciones?	x			
8	¿Los sistemas informáticos son seguros?		x		

<b>ESTACION DE SERVICIO DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL AZUAY</b>					
<b>Evaluación del Control Interno</b>					
<b>CUESTIONARIO N° 3</b>					
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N.A.</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
1	¿Existe un presupuesto de gastos de los vehículos de transporte de combustible?		x		
2	¿Se verifican los comprobantes de gastos incurridos por los choferes en el transporte de combustible?	x			
3	¿Existe un monto preestablecido para el fondo de caja chica?		x		
4	¿Se realizan arqueos sorpresivos y periódicos del fondo de caja chica?		x		

5	¿Los costos que se generan por la compra, transporte y almacenamiento de los combustibles son recuperados al momento de realizar las ventas?		x		
6	¿Las pérdidas en tránsito ocasionan incrementos en el costo de ventas?		x		

<b>ESTACION DE SERVICIO DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL AZUAY</b>					
<b>Evaluación del Control Interno</b>					
<b>CUESTIONARIO N° 4</b>					
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N.A.</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>EFFECTIVO</b>				
1	¿El dinero por concepto de ventas de cada vendedor es depositado en la caja registradora luego de realizada la venta?		x		se espera la salida de cada turno
2	¿Luego de cada turno son verificadas las ventas realizadas por cada vendedor?	x			
3	¿Existen cámaras de seguridad en el área de venta de combustible?		x		
4	¿Existe un formato predeterminado para los reportes diarios de ventas para cada vendedor?		x		
5	¿Para ventas a crédito, existen políticas preestablecidas?	x			
6	¿Además del administrador hay otra persona que apruebe las ventas a crédito, cuando esté ausente el mismo?		x		
7	¿Todo el dinero recaudado por las	x			



	ventas es depositado máximo hasta el siguiente día?				
8	¿Si el efectivo se deposita hasta el siguiente día, existe una caja fuerte segura, para el resguardo del mismo?	x			La caja fuerte esta visible para todos los que ingresan a las oficinas
9	¿Para préstamos a socios existe un monto máximo para los mismos?		x		

Luego de la ejecución del control interno preliminar y de la familiarización con la entidad identificaremos los posibles riesgos que sufriría la entidad.

### 3.4.2 Identificación de riesgos

Mediante el establecimiento de un marco de acción específico que permita entender el objeto sobre el cual se aplicará el proceso de Administración de Riesgos. Consiste además, en definir los criterios específicos del análisis de riesgos y determinar el nivel de aceptación de riesgo que la organización está dispuesta a aceptar para este proceso.

El propósito final de esta etapa es provee los mecanismos necesarios para recopilar la información relacionada con los riesgos, impactos y sus causas. Importante en esta etapa, es **la definición de Riesgo**. Para la mayoría de partes, los riesgos son percibidos como cualquier cosa o evento que podría apoyar la forma en que la organización alcance sus objetivos.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Rubi Consuelo Mejía, Método RISICAR. UAFIT Colombia

Por consiguiente, para estas organizaciones, la administración de riesgos no se realiza sobre “riesgos adversos”. La administración de riesgos no está dirigida exclusivamente a evitarlos. Su enfoque está en identificar, evaluar, controlar y “dominar” los riesgos.

Administración de riesgos también significa tomar ventaja de las oportunidades y tomar riesgos basados en decisiones informadas y análisis de resultados.

Una manera de visualizar los riesgos es a través de la elaboración de un mapa para identificar los riesgos.

### 3.4.2.1 MAPAS DE RIESGOS.

<b>MAPA DE RIESGOS</b>					
<b>PROCESO</b>	<b>MANEJO DE EFECTIVO</b>				
<b>OBJETIVO</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Ventas de los despachadores de combustible	Fraude	Ventas sobre cantidades pre-marcadas	vendedores	Falta de control y cuidado	Pérdida económica
				Carencia de perfiles para el cargo	
				Exceso de confianza	
				No se lleva a cabo los controles diseñados	
				Exceso de confianza	
				Negligencia y/o descuido	

Verificación de la información con respecto a las ventas realizadas en el turno de cada vendedor	Error	Que no se verifique todos los datos correctamente	Administrador	Fallas en las medidas de seguridad	Pérdida económica
				Falta de claridad y precisión en la información	
Elaboración de los reportes diarios de venta	Fraude	Que no se verifique todos los datos en turnos entrantes y salientes	Administrador vendedores y responsables	Carencia de políticas para el proceso	Pérdida económica
				Concurrencia de actividades simultaneas	
				falta de informes electrónicos	
				Falta de respaldos inmediatos	
Aprobación o negación de ventas a crédito	Estafa	El crédito se apruebe sin haber cumplido con los requisitos de la información básica	Agente de crédito Administrador	Inadecuada distribución de cargos laborables	Pérdida económica
				Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente	
				Inadecuada selección de metodologías, herramientas y /o medios de trabajo	

Aprobación o negación de compras	Fraude	La compra sea aprobada sin haber cumplido con los requisitos de la información básica	Administrador, responsable de la estación de servicio	Realizar la compra a un solo proveedor y no optar por otras ofertas	Pérdida económica
				Carencia de actividades de revisión y verificación en las compras realizadas	
				Inadecuado estudio de los posibles beneficios en las compras	
Prestamos internos	Estafa	Se benefician de préstamos ALTOS únicamente los directivos	Administrador, representantes de la institución	Abuso de poder	Pérdida económica
				Falta de control interno en relación a montos solicitados	
				Falta de exigencia en sus pagos y la evasión de tasas de interés	
Reposición de caja chica en la entidad	Error	Traspapeleo de recibos o por unificación de todos los documentos de respaldo	Administrador, responsable de la estación de servicio	Dicha reposición se la realiza de manera tardía	Pérdida económica
				Envío inadecuado de documentación	
				Equivocaciones en los registros de reposición	
	Inexactitud	Presentar documentos de depósitos mal llenados		Equivocaciones en la verificación del efectivo recaudado	Retraso en la operación

Depósitos de efectivo por concepto de ventas	Robo	Depósito de efectivo en forma tardía	Administrador responsable de la estación de servicio	Descuido o negligencia de realizar depósitos diarios	Pérdida económica
--	------	--------------------------------------	--	--	-------------------

MAPA DE RIESGOS					
PROCESO	INVENTARIOS				
OBJETIVO					
ACTIVIDADES	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Solicitud de compras de acuerdo a las existencias diarias a partir de las 00h00	Error	Datos erróneos que son entregados a la Administración	Vendedores	Falta de alumbrado eléctrico	Retraso en proceso
				Error al momento de anotar saldos de la cantidad de galones existentes	
				Exceso de confianza	
Verificación de la información con respecto a cupos diarios otorgados	Error	Que no se verifique todos los datos correctamente	Administrador / Responsable en PetroComercial	Fallas en los otorgamientos de cupos	Retraso en proceso
				Falta de claridad y precisión en la información	
				Negligencia y/o descuido	

Facturación y compra de combustibles	Suspensión	Verificación inexacta de cupos de combustible por parte de la comercializadora. Pudiendo provocar una suspensión en el despacho.	Responsable de comercializadora en PetroComercial	Falta de estimados diarios y semanales	Pérdida económica
				Una sola persona a cargo de la distribución de cupos. (por comercializadora)	
				Ofrecimientos personales de cupos a otras Estaciones de Servicio	
Transportación de Combustibles desde los abastos hacia la estación de Servicio	Incendio	Pérdidas parciales o totales de lo transportado	Chofer / Transportista	Fallas en los sistemas eléctricos del vehículo	Pérdida económica
				Negligencias por parte de el transportista	
				Evaporación por causas climáticas	
Recepción de combustibles	Error	Errores al momento de verificar el tipo de combustible	Administrador/encargado de la recepción / transportista	Negligencia y/o descuido	Daño de imagen
				Presentar Guías de Remisión o facturas equivocadas	Pérdida económica

Registro de compras y guías de remisión	Error	No se entregan de manera ordenada	Administrador / responsable de recepciones	Existencia de diferentes labores	Retraso de Proceso
				Acumulación de Documentos	
				Falta de sub división de funciones	
Cálculos de evaporación o pérdidas	Fraude	Estimaciones realizadas sin estudios técnicos y en base a criterios personales	Administrador	Mal aforamiento de tanques de transporte y almacenamiento	Pérdida económica
				Estimaciones y cálculos realizados únicamente por una persona	
				No se toma en cuenta posibles daños en las máquinas dispensadoras	
Verificación de Medidas para ejecutar las ventas	Omisión	Control realizado únicamente con personal de un organismo competente	Administrador	Desconocimiento de falencias en las depósitos de almacenamiento	Pérdida económica
				No realizar controles internos de volumen. Generalmente de 5 galones	
				Exceso de confianza en el personal	

Manejo de sobre abastecimiento	Inexactitud	Se lo realiza en base a estimaciones diarias para que no se llegue a producir	Administrador / responsable del proceso	No se conoce el monto de ventas diario	Retraso en el proceso
				Taponamiento de vías o trabajos cerca de la estación de servicio	
				Daños que puedan suscitarse en las instalaciones de almacenamiento	
Cambios de precios	Rumor	Se los realiza mediante acuerdos nacionales en 2 tipos de productos y uno de manera libre	Administrador	Especulación sobre posibles cambios	Retraso en el proceso
Control contra pérdidas y robos	Encubrimiento	Evadir responsabilidad es en casos de volúmenes altos	Administrador / vendedores / transportista	Faltantes al momento de la recepción de los productos	Pérdida económica
				Beneficio personal	
				Exceso de confianza en el personal	

<b>MAPA DE RIESGOS</b>					
<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>OBJETIVO</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
Compras de seguros para las edificaciones (Edificios)	Fraude	Datos erróneos entregados a las casas aseguradoras	Directivos Institucionales	Requerir parte de este seguro a nombre personal	Pérdida económica



				Contratar seguros privados sin estudio de beneficios	
				Exceso de confianza	
Compra de seguros para vehículos de la entidad	Fraude	Datos erróneos entregados a las casas aseguradoras	Directivos Institucionales	Requerir parte de este seguro a nombre personal	Pérdida económica
				Contratar seguros privados sin estudio de beneficios	
				Exceso de confianza	
Compra de seguros para las maquinarias de la estación	Fraude	Datos erróneos entregados a las casas aseguradoras	Directivos Institucionales	Requerir parte de este seguro a nombre personal	Pérdida económica
				Contratar seguros privados sin estudio de beneficios	
				Exceso de confianza	
				No se cuenta con una cultura ética y social bien implementada	

Aprobación o negación de los mantenimientos a las instalaciones	Error	Datos erróneos al desconocer funcionamientos	Administrador	Desconocimiento de las marcas y modelos de equipos	Pérdida económica
				Contratar personal inadecuado para el mantenimiento	
				Carencia de actividades de revisión y verificación de los mantenimientos realizados	Daño de imagen
Mantenimiento a los vehículos	Fraude	Beneficiarse de repuestos que no hayan sido utilizados en los vehículos y/o sobre valorar los mismos	Choferes	Provocar un daño	Pérdida económica
				Venta de repuestos o llantas entregadas a los choferes	
				Tratar de sobrevalorar el tipo de mantenimiento	
Mantenimiento a los sistemas informáticos	Evasión	Esconder información durante un tiempo determinado	Contador / Ing. Sistemas / Vendedores / Administrador	No entregar comprobantes de créditos con respaldos	Daño de imagen
				Búsqueda de beneficio personal	Pérdida económica
Mantenimiento de equipos	Fraude	Desconocer funcionamientos y beneficio con repuestos no utilizados	Administrador / Vendedores	Buscar beneficio personal	Pérdida económica
				Provocar daños de manera intencional	

## MAPA DE RIESGOS

<b>MAPA DE RIESGOS</b>					
<b>PROCESO</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>				
<b>OBJETIVO</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
Establecimiento de montos para gastos	Error	Determinar cuánto gasta un vehículo en realizar un transporte de combustible	choferes / responsables a cargo	Daños en llantas	Pérdida económica
				El desconocimiento de las rutas que son destinadas para realizar estos transportes	
				La cantidad de peajes que tendrán que pasar hasta su lugar destinado	
Recepción de planillas de gastos incurridos en los viajes	Fraude	Verificar la existencia de los gastos	Administrador encargado	Alteraciones en recibos por los diferentes daños ocurridos	Pérdida económica
				Falsificación de comprobantes de gastos	
				Exceso de confianza hacia los choferes	
Reposiciones de caja chica para todos los pagos para viajes	Inexactitud	Establecer días y montos para poder reponer valores	Administrador / consejo directivo	No existen políticas para reposición de caja chica	Retraso de la operación
				Tomar dineros de ventas diarias e incrementar de esa manera los gastos	

Control de pérdidas en tránsito	Fraude	Determinar los faltantes en combustibles	Choferes	Desconocimiento de horas de salida y llegada	Pérdida económica
				Robos de combustibles en las rutas por donde se realiza la transportación	
				Exceso de confianza	

### 3.4.3 Calificación de riesgos

En esta etapa se busca obtener el entendimiento y conocimiento de los riesgos identificados de tal manera que se pueda recopilar información que permita el cálculo del nivel de riesgo al cual está expuesto el objeto en la actualidad, Identificar los controles existentes implementados para mitigar el impacto ante la ocurrencia de los riesgos, permitiendo de esta manera valorar los niveles del riesgo, la efectividad de los controles y el nivel de exposición.

El riesgo es analizado a través de la combinación de estimativos de probabilidad y de las consecuencias en el contexto de las medidas de control existentes.

El análisis de riesgos involucra un debido examen de las fuentes de riesgo, sus consecuencias y la probabilidad de que esas consecuencias puedan ocurrir. Pueden llegar a identificarse factores que afectan tanto las consecuencias como la probabilidad.

Los estimativos pueden determinarse utilizando análisis, estadísticas y cálculos. Alternativamente donde no hay datos históricos disponibles, se pueden hacer estimativos subjetivos que reflejen el grado de creencia de un grupo o de un individuo en que un evento en particular o suceso ocurran.

Lo explicado en la parte teórica esta desarrollado a continuación en nuestro ejercicio práctico.

CALIFICACION DEL RIESGO							
PROCESO		MANEJO DE EFECTIVO					
OBJETIVO							
FRECUENCIA	IMPACTO	TOTAL	ZONA DE RIESGO	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL Y SU EFECTIVIDAD	CONTROLES PROPUESTOS
3	10	30	<i>Grave</i>	Pv : Prevenir el riesgo Pt: Proteger la empresa T: Transferir el riesgo	Notas de venta que se entregan a los clientes	Control Preventivo Efectividad Media (El control debe analizarse y mejorarse)	Implementar un sistema de tiempo en cada máquina para evitar perjuicios a los clientes
2	5	10	<i>Tolerable</i>	Pv: Prevenir el riesgo R: Retener las perdidas	Verificación con cada vendedor en las entradas y salidas de cada turno	Control Preventivo Efectividad Alta (el control debe analizarse y mejorarse)	Verificación con cada vendedor en las entradas y salidas de cada turno
4	20	80	<i>Inaceptable</i>	Pv : Prevenir el riesgo Pt: Proteger la empresa T: Transferir el riesgo			Implementar un sistema operativo para garantizar la certeza y veracidad de información

1	10	10	<i>Zona de Riesgo</i>	Pt: Proteger la empresa	Solicitar una garantía	Control Preventivo	Solicitar una garantía y hacer seguimiento con otras empresas con las que trabajo el cliente
				R: Retener las pérdidas		Efectividad Alta (el control debe mejorar y revisarse)	
2	10	20	<i>Tolerable</i>	Pv: Prevenir el riesgo	Compras a proveedores conocidos y con historiales de precios	Control Preventivo	Solicitar más de una cotización y buscar beneficios para la entidad
				R: Retener las pérdidas		Efectividad muy baja, el control no sirve	
2	20	40	<i>Grave</i>	Pv : Prevenir el riesgo			Crear una política institucional para regular los montos de los préstamos y tiempo.
				Pt: Proteger la empresa			
				T: Transferir el riesgo			
2	5	10	<i>Tolerable</i>	Pv: Prevenir el riesgo	No sobrepasarse del monto establecido	Control Preventivo	Revisión y seguimiento a los gastos presentados
				R: Retener las pérdidas		Efectividad muy baja, el control no sirve	Registro inmediato de los gastos
3	5	15	Tolerable	Pv: Prevenir el riesgo	Verificación de especies monetarias a enviar con las recibidas	Control Preventivo	Verificación de especies monetarias a enviar con las recibidas
3	20	60	<i>Grave</i>	Pv: Prevenir el riesgo	Caja fuerte para resguardo de dinero antes de ser depositado		Depósitos diarios
				Pt: Proteger la empresa			

CALIFICACION DEL RIESGO							
PROCESO		INVENTARIOS					
OBJETIVO							
FRECUENCIA	IMPACTO	TOTAL	ZONA DE RIESGO	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL Y SU EFECTIVIDAD	CONTROLES PROPUESTOS
3	5	15	<i>Tolerable</i>	Pv: Provenir el riesgo.	Verificación con saldos anteriores	Preventivo	Continuar el control y solicitar saldos al ingreso y salida de los turnos por parte de una persona responsable de administración
				R: Retener la pérdida		Media: el control se debe mejorar y revisar	
4	5	20	<i>Tolerable</i>	Pv: Provenir el riesgo.	Solicitud de cupos semanales	Preventivo	Continuar con el proceso, confirmar los datos y revisarlos
				R: Retener la pérdida		Media: el control se debe mejorar y revisar	
1	5	5	<i>Aceptabilidad</i>	A: Aceptar	Envía las solicitudes escritas para evitar dificultades	Preventivo Alta: el control se debe mejorar y revisar	Continuar con el proceso
1	40	40	<i>Grave</i>	Pt: Proteger la empresa.			Solicitar la hora de salida desde la zona de abastos
				T: Transferir el riesgo			
1	10	10	<i>Tolerable</i>	Pt: Proteger la empresa.	Sacar pequeñas muestras del combustible que llega	Preventivo	Continuar con el control

1	20	20	<i>Tolerable</i>	R: Retener las pérdidas	Guardar las muestras como respaldo	Alta: el control se debe mejorar y revisar	Continuar con el control
				Pt: Proteger la empresa.		Preventivo	
				T: Transferir el riesgo		Alta: el control se debe mejorar y revisar	
1	5	5	<i>Aceptabilidad</i>	A: Aceptar	Registrar al momento en el que llega la factura	Preventivo	Continuar con el control
						Alta: el control se debe mejorar y revisar	Firma de responsabilidad del recepcionista de combustible
							Revisar los documentos de respaldo
3	5	15	<i>Tolerable</i>	Pv: Prevenir el riesgo.	Comprobación de ventas menos compras en turnos durante las 24 horas	Preventivo	Hacer revisiones periódicas al momento de la recepción y descargue
				R: Retener la pérdida		Media: el control se debe mejorar y revisar	
2	5	10	<i>Tolerable</i>	Pv: Provenir el riesgo.	Comprobación esporádica mediante unidades de medida que posee la institución	Preventivo	Realizar muestreos semanales
				R: Retener la pérdida		Media: el control se debe mejorar y revisar	
1	5	5	<i>Aceptabilidad</i>	A: Aceptar	Estimaciones de venta promedio en día y por fechas	Determinado	Continuar con el control



1	5	5	<i>Aceptabilidad</i>	A: Aceptar	Se emplea los respectivos procedimientos	Determinado	Continuar con el control
3	5	15	<i>Tolerable</i>	Pv: Provenir el riesgo.	Comprobación de saldos de compras y ventas	Preventivo	Continuar con el proceso y verificar con lecturas de ingresos y salidas
				R: Retener la pérdida		Media: el control se debe mejorar y revisar	

<b>CALIFICACION DEL RIESGO</b>							
<b>PROCESO</b>		<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>OBJETIVO</b>							
<b>FRECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ZONA DE RIESGO</b>	<b>MEDIDAS TRATAMIENTO</b>	<b>CONTROLES EXISTENTES</b>	<b>TIPO DE CONTROL Y SU EFECTIVIDAD</b>	<b>CONTROLES PROPUESTOS</b>
1	20	20	<i>Tolerable</i>	Pt: Proteger la empresa	Celebrar contratos con casas aseguradoras de trayectoria	Preventivo	Continuar con los controles
				T: Transferir el riesgo		Media: el control se debe analizar si se debe mejorar	
1	20	20	<i>Tolerable</i>	Pt: Proteger la empresa	Celebrar contratos con casas aseguradoras de trayectoria	Preventivo	Continuar con los controles
				T: Transferir el riesgo		Media: el control se debe analizar si se debe mejorar	

1	20	20	<i>Tolerable</i>	Pt: Proteger la empresa	Celebrar contratos con casas aseguradoras de trayectoria	Preventivo	Continuar con los controles
				T: Transferir el riesgo		Media: el control se debe analizar si se debe mejorar	
2	20	40	<i>Grave</i>	Pv: Prevenir el riesgo			Establecer un período de tiempo para realizar los mantenimientos
				Pt: Proteger la empresa			
				T: Transferir el riesgo			
3	5	15	<i>Tolerable</i>	Pv: Prevenir el riesgo	Se solicitan los repuestos cambiados para realizar un control de inventario	Preventivo	A más del control existente solicitar una certificación de que los repuestos hayan sido cambiados
				R: retener las perdidas		Media: el control se debe analizar si se debe mejorar	
3	10	30	<i>Grave</i>	Pv: Prevenir el riesgo	Se solicitan revisiones periódicas de los programas operativos	Preventivo	Solicitar entrega de respaldos
3	10	30		Pt: Proteger la empresa			
				T: Transferir el riesgo			
3	10	30	<i>Grave</i>	Pv: Prevenir el riesgo	Se solicitan los repuestos cambiados para realizar un control de inventario	Preventivo	A más del control existente solicitar una certificación de que los repuestos hayan sido cambiados
				Pt: Proteger la empresa			
				T: Transferir el riesgo			

CALIFICACION DEL RIESGO							
PROCESO		COSTOS Y GASTOS					
OBJETIVO							
FRECUENCIA	IMPACTO	TOTAL	ZONA DE RIESGO	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL Y SU EFECTIVIDAD	CONTROLES PROPUESTOS
4	10	40	Grave	Pv = Prevenir el riesgo	Revisión de comprobantes realizados en cada viaje	Establecido	Llevar un historial mensual
				Pt = Proteger la empresa			
				T = Transferir el riesgo			
4	5	20	Tolerable	Pv: prevenir el riesgo	Liquidaciones mensuales de faltantes	Preventivo	Realizar un seguimiento semanal para diferentes hechos
				R: retener pérdidas			Alta: el control debe analizarse debe mejorarse
2	20	40	Grave	Pv = Prevenir el riesgo			Establecer políticas internas de caja chica
				Pt = Proteger la empresa			
				R: retener pérdidas			
4	20	80	Inaceptable	Pv = Prevenir el riesgo	Mediante reportes mensuales en viajes de transferencia y aforamientos diarios en depósitos de la estación	Preventivo	Mantener un control de hora y salida de los depósitos de alimentación y hacer seguimientos sorpresivos
				Pt = Proteger la empresa			
				T = Transferir el riesgo			
						Muy baja: el control no sirve hay que eliminarlo	

### 3.4.4 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos incluye comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis contra el criterio de riesgo establecido previamente, y decidir si los riesgos pueden ser aceptados.

El análisis de riesgos y los criterios contra los cuales los riesgos son comparados en la valoración deben ser considerados sobre la misma base. Así, evaluaciones cualitativas incluyen la comparación de un nivel cualitativo de riesgo contra criterios cualitativos, y evaluaciones cuantitativas involucran la comparación de niveles estimados de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como números específicos, tales como fatalidad, frecuencia o valores monetarios.<sup>17</sup>

El resultado de una evaluación de riesgos es una lista priorizada de riesgos para definirles acciones de tratamiento posteriores que lo desarrollamos en nuestra práctica aplicada a la Estación de Servicio del Sindicato de Choferes profesionales del Azuay.

A continuación se detallan los cuadros con los que se califica la frecuencia y el impacto del riesgo, así como la matriz en donde se ubica al riesgo para su evaluación.

#### Tabla de Calificación del Riesgo

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

<sup>17</sup> **Cepeda Gustavo.** Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.

## Tabla de Calificación del Impacto

Valor	Impacto	Descripción para la pérdida económica
5	Leve	Pérdida de hasta 1.000 dólares
10	Moderado	Pérdidas entre 1.000 y 5.000
20	Severo	Pérdidas entre 5.000 y 10.000
40	Catastrófico	Pérdidas mayores a 10.000

FRECUENCIA		Matriz de Evaluación del Riesgo			
	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo Tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo Grave Pt, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

A = Aceptar

Pt = Proteger la empresa

E = Evitar

Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo

R = Retener las Pérdidas

### 3.4.5 Diseño de medidas de tratamiento

Después de valorar y priorizar los riesgos, y dependiendo del nivel de exposición, se debe determinar la opción de tratamiento que más conviene aplicar en cada caso. El tratamiento de riesgos incluye la identificación de la gama de opciones de tratamiento del riesgo, la evaluación de las mismas, la preparación de planes de tratamiento de riesgos y su posterior implementación.<sup>18</sup>

Es así que como medidas de tratamiento en caso del Manejo del efectivo será necesario:

- ***Evitar el Riesgo.-***

No Mantener montos mayores a los \$200.00 dólares en poder de los vendedores

Cobrar mediante tarjetas electrónicas y de crédito

- ***Reducir el Riesgo.-***

Contar con un sistema de control interno efectivo,

Contratar servicio de traslado de valores externo,

Contratar servicio de protección externo,

Cuidar no mantener cantidades altas de dinero en efectivo a disposición en la entidad.

Que la caja fuerte no esté a la visibilidad de las personas que ingresan a la oficina administrativa

---

<sup>18</sup> **Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz.** Auditoría Integral. Interfinco.

- ***Retener el Riesgo.-***

Mantener cantidades inferiores a \$ 1,000.00 en moneda local

- ***Transferir el Riesgo.-***

Contratar seguro para cubrir todas exposiciones mayores a \$ 10,000.00 en moneda nacional.

Es así que como medidas de tratamiento en caso de los inventarios y activos fijos será necesario:

- ***Evitar el Riesgo.-***

No es factible.

- ***Reducir el Riesgo.-***

Instalar sistemas de protección contra incendios

Control físico de inventarios

Delimitar y separar áreas de diferente peligrosidad

Dar mantenimiento predictivo en su caso a los equipos que su valor lo justifique y mantenimiento preventivo al resto.

- ***Retener el Riesgo.-***

Contar con Cantidades menores a \$ 100,000.00 dólares, incluido el valor de los activos fijos, inventarios, ganancias brutas y los posibles daños a terceros.

- ***Transferir el Riesgo.-***

Contratar seguro contra todo riesgo, el cual cubra también catástrofes naturales, roturas de maquinarias conductos, etc.

### **3.4.6 Implementación de medidas de tratamiento**

Definido el Mapa de Riesgos con sus acciones, responsables y cronogramas, es fundamental comenzar a ejecutar dichas acciones con el fin de determinar su efectividad en el menor tiempo posible.

### **3.4.7 Monitoreo y evaluación de riesgos**

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de la Oficina de Control Interno y dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del monitoreo, sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.



### **3.5 Informe de la Evaluación de Riesgos de la Estación de Servicio del Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay**

Cuenca, Marzo del 2009.

Señor.

SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL AZUAY.

En calidad de auditores independientes y basándonos en los principios de la administración de riesgos que se aplicó en la institución podemos determinar que no funcionan los controles, al contar con esta deficiencia los riesgos pueden suscitarse de manera frecuente y esporádica dentro de la institución, son muy altos poniendo en peligro los recursos de la entidad.

El estudio realizado en la Estación de Servicio del Sindicato de Choferes del Azuay reveló claras falencias en su control interno referente a los controles que toda institución debe basarse en lo que indica un manual de procedimientos, mismo que su institución no tiene y que todos los procedimientos que en esta se realizan se basa en un criterio establecido durante varios años.

La falta de controles internos en la institución generan riesgos que dentro de la entidad aumentan gradualmente ya que no se les da el tratamiento adecuado, y los correctivos que deberían hacerse en el transcurso de la actividad son realizados tardíamente generando grandes dificultades en el proceso de comercialización y venta de los combustibles.

Este estudio permitió determinar zonas críticas al momento de manejar los dineros provenientes de las ventas diarias ya que se tiene que esperar 24 horas para realizar los depósitos, los inventarios generan problemas ya que para su control no existe un buen sistema de cálculo de evaporaciones o derrames y que solamente se procede mediante estimados que no dan una certeza de lo ocurrido.

Los activos fijos, se puede determinar que la entidad no posee un plan estratégico para mejorar su equipo lo que a poco tiempo le traerá gran dificultad competitiva en vista que en otras estaciones de servicio se cuenta con equipos de punta de acorde con los nuevos adelantos tecnológicos.

Sobre temas de costos y gastos podemos dar una opinión clara de que no se aplica un manual correcto de procedimientos y podemos estar hablando de un problema mayor, por lo tanto la autorización, control, legalidad de las facturas de respaldo y gastos que nada tienen que ver con el giro del negocio que sin embargo cuentan como una erogación de efectivo por parte de la institución, como lo demostramos en la calificación de riesgos que presentamos adjunto al presente informe.

Señor secretario es todo en cuanto podemos alertar e informar sobre las zonas críticas de nuestra evaluación práctica.

Nos suscribimos de Ud.

J. Fabián Marín F

Jorge B. Maldonado P.

## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Luego de haber establecido las zonas críticas y analizado los potenciales riesgos que se dan dentro de la Estación de Servicio del Sindicato de Choferes del Azuay mediante la aplicación de cuestionarios, elaboración de Mapas de Riesgos con su respectiva calificación y evaluación hemos podido determinar que no existen controles reales para mitigar riesgos, porque todo se lo realiza en base a la confianza que se brinda al empleado, responsable y directivos; permitiendo la manipulación de circulante afectando en gran medida la liquidez de la institución.

Aclarando sobre el manejo de efectivo, su manejo no se lo hace en forma cuidadosa, primeramente dándole excesiva confianza en el manejo del mismo a los empleados, luego manteniendo por algunos días el efectivo por concepto de ventas en la entidad y no enviándole a su respectivo depósito, máximo al siguiente día. Esto podría llevar como consecuencia un posible robo.

En lo que se refiere al manejo de inventarios, hemos concluido que el almacenamiento se lo realiza en condiciones anti técnicas, y no existe una correcta valoración de estos en cuanto a las pérdidas en transporte y evaporación de combustible, porque todo se determina en base a estimaciones de forma empírica provocando un importante margen de error.

El costo de mantenimiento de los equipos e infraestructura para el almacenamiento y expendio del combustible es muy elevado, porque estos ya han sobrepasado su vida útil sin embargo, no se han previstos planes para su reemplazo causando que los riesgos aumenten afectando la imagen de la entidad y consecuentemente impactando en los ingresos por ventas de la Estación de Servicio, sabiendo que es considerada la principal fuente de ingresos que tiene el Sindicato de Choferes.

Dentro de la Administración de la Estación, la falta de Manuales de Funciones, Políticas y Reglamentos ha provocado que los costos y gastos sean altos y perjudiquen el buen funcionamiento y la economía de la entidad.

#### **4.2 Recomendaciones**

La institución necesita la implementación de un Manual de Procedimientos no solamente para mitigar los sucesos negativos en zonas críticas como son los inventarios y el manejo de efectivo; sino también en el resto de departamentos que conforman la entidad y mejorar su funcionamiento reduciendo riesgos y optimizando recursos.

Una vez que se hayan establecido todas las normas antes indicadas asegurarse de su difusión, realizando evaluaciones con el fin de verificar su cumplimiento.

Elaborar un plan de inversión para reponer los equipos utilizados en la comercialización del combustible y realizar adecuaciones y mejoras en la infraestructura de la Estación de Servicio.

Sobre todo se debería con urgencia implementar un departamento de auditoría interna, tomando en consideración el valor de los activos que maneja la entidad y el prestigio de la misma.

### 4.3 Bibliografía.

- MEJÍA QUIJANO, Rubi Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial
- COSO, Control Interno Estructura Conceptual Integrada
- GRUPO OCEANO, Enciclopedia de la Auditoria
- NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera
- EDITORIAL MCGRAW-HILL, Manual de Evaluación y Administración de Riesgos-
- Wideman, Max. A Fram work for project and program Management integration. Project management institute. Uooer Darby. 1991. Clasificación: L658.404W639F
- Amat, Oriolo: Tomas, Jaime; Esteve, Merce. Como analizan las entidades financieras a sus clientes. Gestión 2000. Barcelona 1999. Clasificación: L658.155T655
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Administración o gestión de riesgos e.r.m. y la auditoría interna (incluye Cd). primera edición. ECOE ediciones. 2006.
- Jorion. Philippe. Valor en riesgos. El nuevo paradigma para el control de riesgos con derivados. LIMUSA Noriega Editores. Primara edición. México. 2002.
- Márquez, Javier. Una nueva visión del riesgo de crédito. Noriega editores. Elizondo, Alan. Medición integral del riesgo de crédito. LIMUSA Noriega editores. Primera edición. México. 2003. Clasificación: L332.7E434
- Rodríguez T., Eduardo. Administración del riesgo. Alfa omega. Primera edición. 2002.
- Estándar Australiano de Administración de Riesgos.
- Ortiz, José Joaquín y Armando Ortiz, Auditoría Integral. Interfinco. 2000.
- Guía Básica de las Oficinas de Control Interno. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Cepeda Gustavo. Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.