



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Administración de Riesgos Operativos para el proceso de compras de la empresa
Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de
Ingeniería en Contabilidad Superior**

Autoras: Katherine Cáceres P.

Priscila Ulloa Q.

Director: Econ. Teodoro Cubero

Cuenca, Ecuador

2008

DEDICATORIA I

El sacrificio para lograr una meta depende no solo de una persona, sino de todas las que de buena manera se involucraron en tu vida con el único afán de verte triunfar; es por esto que me llena de orgullo dedicar el fruto de cinco años de arduo estudio a todas ellas:

A mis papis, que siempre han estado a mi lado realizando su mejor esfuerzo porque nunca me faltara nada; compartiendo mis angustias, mis alegrías y mis logros; haciéndome siempre sentir importante y dándome las fuerzas necesarias para seguir luchando, a mi hermano Cristian por su apoyo desmedido y a mi enamorado por ser la persona que ha estado dispuesto a escucharme, entenderme y apoyarme siempre que lo necesito, y que con su paciencia y amor siempre supo sacarme una sonrisa de los labios.

A todos mis compañeros de trabajo de la Bienal Internacional de Pintura, principalmente al Lcdo. René Cardoso S. y Econ. Mauro Calle C., quienes comprendieron la responsabilidad de este sueño anhelado y no pusieron obstáculo alguno para que yo lo realizara.

Y este trabajo principalmente lo dedico a todos mis amigos y amigas, porque me apoyaron en los momentos buenos y malos de mi vida estudiantil.

Katherine

DEDICATORIA II

Alcanzar una meta requiere de mucho esfuerzo, sacrificio y dedicación, pero indudablemente esto no podría ser posible sin el apoyo de las personas que más amo en la vida, es por esto que quiero dedicar este trabajo de grado a todos ellos:

A mis abuelos, que con su infinito amor y motivación supieron alentarme con sabiduría y consejos en todo momento, logrando llenar mi corazón de fuerza y esperanzas e inculcaron perseverancia en mí, cuando se trata de conseguir mis más anhelados deseos.

A mis padres Juan Carlos y Lucía, quienes fueron mi apoyo y han sido mi mas grande ejemplo a seguir, tanto en lo profesional como personal, siempre pendientes de mi en todo momento, luchando junto a mi para lograr conseguir tan anhelado objetivo, y a mis hermanos Pedro y Sebastián, que han sido mi inspiración para y los angelitos que mas adoro, siempre inundándome con sus tiernas sonrisas y su inocencia tan envidiable.

Priscila

AGRADECIMIENTO

La presente monografía es uno de los esfuerzos que mas hemos disfrutado en nuestra vida estudiantil, ya que aquí se reflejan las ideas que durante cinco años cursados en la carrera de Contabilidad Superior se han estudiado, estos años constituyeron caminos llenos de sorpresas y descubrimientos, que no hubiera sido llevado a cabo sin la bendición de Dios, y el apoyo de nuestra familia. Queremos agradecer de sobremanera a nuestro director de monografía, Econ. Teodoro Cubero, por darnos su tiempo e impartirnos sus valiosos aportes en su guía desinteresada para el desarrollo de la misma; a nuestra directora de Tribunal, Ma. Eugenia Erizalde quien nos inculcó desde mucho antes de finalizar la universidad, el deseo de trabajar e investigar el tema del riesgo empresarial, y finalmente a todas las personas que colaboraron para que nuestro sueño sea hoy una realidad.

RESPONSABILIDAD

Todo lo que se expone en este documento, como propio, es responsabilidad de los autores.

Katherine Cáceres Palacios

Priscila Ulloa Quizhpi

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Responsabilidad.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de ilustraciones y cuadros.....	IX
Índice de anexos.....	XV
Resumen.....	XVI
Abstract.....	XVII
Introducción.....	1
Capítulo I: Generalidades de la Empresa.....	3
1.1 Introducción.....	3
1.2 Antecedentes.....	4
1.3 Objeto Social de la empresa.....	4
1.4 Portafolio de Productos o Servicios.....	5
1.5 Información Estratégica.....	9
1.5.2 Visión.....	9
1.5.3 Objetivo General.....	10
1.5.4 Objetivos Institucionales (específicos).....	10
1.5.5 Análisis FODA Institucional.....	11
1.6 Estructura Organizacional.....	17
1.6.1 Organigrama.....	17
1.7 Estructura Económica y Financiera.....	20
1.7.1 Análisis de los Estados Financieros.....	23
Capítulo II: Herramientas de la Administración de Riesgos.....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2 Etapas de la Administración de Riesgos.....	30
2.3 Identificación de Riesgos.....	31

2.3.1 Describir los Riesgos	31
2.3.2 Identificar Agentes Generadores.....	32
2.3.3 Identificar Causas.....	32
2.3.4 Identificar Efectos	33
2.4 Calificación de Riesgos.....	33
2.4.1 Escala de Calificación para la Frecuencia.....	33
2.4.2 Escala de Calificación para el Impacto	34
2.5 Evaluación de Riesgos	35
2.6 Diseño de Medidas de Tratamiento	36
2.6.1 Controles Propuestos.....	39
2.7 Implementación de las Medidas de Tratamiento	39
2.7.1 Plan de Implementación para los Controles.....	39
2.8 Monitoreo y Evaluación.....	40
2.8.1 Indicadores de Riesgos.....	41
2.9 Mapa de Riesgos	42
Capítulo III: Aplicación Metodología RISICAR	43
3.1 Introducción	43
3.2 Identificación de Riesgos:.....	44
3.2.1 Análisis del Contexto Estratégico	44
3.2.2 Nivel de Análisis	47
3.2.3 Establecer los Riesgos.....	50
3.2.4 Describir los Riesgos	52
3.2.5 Identificar Agentes Generadores.....	54
3.2.6 Identificar Causas.....	56
3.2.7 Identificar Efectos	62
3.3 Calificación de Riesgos.....	70

3.3.1 Determinación de la Frecuencia.....	70
3.3.2 Determinación del Impacto.....	72
3.3.3 Calificación del Riesgo.....	73
3.4 Evaluación de Riesgos.....	76
3.5 Diseño de Medidas de Tratamiento.....	80
3.5.1 Medidas de Tratamiento Sugeridas.....	80
3.5.2 Controles Existentes.....	85
3.5.3 Efectividad de los Controles Existentes.....	89
3.5.4 Controles Propuestos.....	94
3.6 Implementación de las Medidas de Tratamiento.....	98
3.6.1 Plan de Implementación para los Controles.....	98
3.7 Monitoreo y Evaluación.....	99
3.7.1 Indicadores de Riesgos.....	104
3.8 Mapa de Riesgos.....	111
Conclusiones y Recomendaciones.....	127
Conclusiones:.....	127
Recomendaciones:.....	128
Bibliografía General.....	129
Libros:.....	129
Páginas web:.....	130
Anexos.....	131
Anexo 1: Glosario de Riesgos.....	131
Anexo 2: Términos relacionados con Riesgo.....	139

INDICE DE ILUSTRACIONES Y GRAFICOS

Grafico 1.1 Modelos de Vehículos.....	5
Grafico 1.2 Tipo de Vehículos.....	6
Grafico 1.3 Gama de Repuestos.....	7
Grafico 1.4 Clasificación de Repuestos.....	7
Grafico 1.5 Servicio Técnico.....	8
Grafico 1.6 Clasificación de los Tipos Servicio.....	9
Gráfico 2.1 Etapas en la Administración de Riesgos.....	30
Gráfico 2.2 Como identificar los riesgos.....	31
Gráfico 2.3 Niveles de Calificación de la Frecuencia.....	34
Gráfico 2.4 Niveles de Calificación del Impacto.....	34
Gráfico 2.5 Evaluación de Riesgos.....	35
Gráfico 2.6 Medidas de Tratamiento de los Riesgos.....	37
Gráfico 3.1 Contexto de Neohyundai S.A.....	45
Grafico 3.2 Mapa de Procesos.....	48
Grafico 3.3 Mapa del Proceso de Compras.....	49
Matriz 1.1. FODA cruzado.....	13
Matriz 1.2. Determinación de propósitos estratégicos.....	15
Matriz 1.3. Análisis del entorno (factores externos).....	16
Matriz 2.1 Matriz de Evaluación del Riesgo.....	36
Matriz 2.2 Matriz de Respuesta ante Riesgos.....	38
Tabla 3.1 Establecimiento de Riesgos el las Actividades del Proceso de Compras.....	51
Tabla 3.2 Descripción de los Riesgos de acuerdo a las Actividades del Proceso de Compras.....	52

Tabla 3.3 Identificación de los Agentes Generadores de acuerdo a las Actividades del Proceso de Compras.....	54
Tabla 3.4 Identificación de Causas en la actividad Planeación de la Compra.....	56
Tabla 3.5 Identificación de Causas en la actividad Selección de Proveedores.....	57
Tabla 3.6 Identificación de Causas en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.	58
Tabla 3.7 Identificación de Causas en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	59
Tabla 3.8 Identificación de Causas en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.	60
Tabla 3.9 Identificación de Causas en la actividad Recepción del Pedido.....	61
Tabla 3.10 Identificación de Causas en la actividad Pago a Proveedores.....	62
Tabla 3.11 Identificación de Efectos en la actividad Planeación de la Compra.....	63
Tabla 3.12 Identificación de Efectos en la actividad Selección de Proveedores.....	64
Tabla 3.13 Identificación de Efectos en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.	65
Tabla 3.14 Identificación de Efectos en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	66
Tabla 3.15 Identificación de Efectos en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.	67
Tabla 3.16 Identificación de Efectos en la actividad Recepción del Pedido.....	68
Tabla 3.17 Identificación de Efectos en la actividad Pago a Proveedores.....	69
Tabla 3.18 Calificación de Frecuencia para las actividades.....	71
Tabla 3.19 Calificación de Impacto para las actividades.....	72
Tabla 3.20 Calificación de Riesgo para la actividad Planeación de la Compra.....	73
Tabla 3.21 Calificación de Riesgo para la actividad Selección de Proveedores.....	73

Tabla 3.22 Calificación de Riesgo para la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.	74
Tabla 3.23 Calificación de Riesgo para la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	74
Tabla 3.24 Calificación de Riesgo para la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compra.	75
Tabla 3.25 Calificación de Riesgo para la actividad Recepción del Pedido.....	75
Tabla 3.26 Calificación de Riesgo para la actividad Pago a Proveedores.....	76
Tabla 3.27 Evaluación de Riesgo en la actividad Planeación de la Compra.....	77
Tabla 3.28 Evaluación de Riesgo en la actividad Selección de proveedores.....	77
Tabla 3.29 Evaluación de Riesgo en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.....	77
Tabla 3.30 Evaluación de Riesgo en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	78
Tabla 3.31 Evaluación de Riesgo en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compra.....	78
Tabla 3.32 Evaluación de Riesgo en la actividad Recepción del Pedido.....	79
Tabla 3.33 Evaluación de Riesgo en la actividad Pago a Proveedores.....	79
Tabla 3.34 Matriz de Respuesta ante Riesgos.....	81
Tabla 3.35 Medidas de Tratamiento en la actividad Planeación de la Compra.....	82
Tabla 3.36 Medidas de Tratamiento en la actividad Selección de Proveedores.....	82
Tabla 3.37 Medidas de Tratamiento en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.....	83
Tabla 3.38 Medidas de Tratamiento en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	83
Tabla 3.39 Medidas de Tratamiento en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compra.....	84
Tabla 3.40 Medidas de Tratamiento en la actividad Recepción del Pedido.....	84

Tabla 3.41 Medidas de Tratamiento en la actividad Pago a Proveedores.....	85
Tabla 3.42 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Planeación de la Compra.	85
Tabla 3.43 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Selección de Proveedores.	86
Tabla 3.44 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.....	86
Tabla 3.45 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.....	87
Tabla 3.46 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compra.....	87
Tabla 3.47 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Recepción del Pedido.	88
Tabla 3.48 Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad Pago a Proveedores.	88
Tabla 3.49 Tabla de Efectividad de los Controles Existentes.....	89
Tabla 3.50 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Planeación de Compras.	90
Tabla 3.51 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Selección de Proveedores.	90
Tabla 3.52 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.	90
Tabla 3.53 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	90
Tabla 3.54 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.	92
Tabla 3.55 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Recepción del Pedido.	93

Tabla 3.56 Efectividad de los Controles Existentes en la actividad Pago de Proveedores.	94
Tabla 3.57 Controles Propuestos para la actividad Planeación de la Compra.....	95
Tabla 3.58 Controles Propuestos para la actividad Selección de Proveedores.....	95
Tabla 3.59 Controles Propuestos para la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.	96
Tabla 3.60 Controles Propuestos para la actividad Emisión de la Solicitud de Compra.	96
Tabla 3.61 Controles Propuestos para la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.	97
Tabla 3.62 Controles Propuestos para la actividad Recepción del Pedido.....	97
Tabla 3.63 Controles Propuestos para la actividad Pago a Proveedores.....	98
Tabla 3.64 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Planeación de la Compra.....	100
Tabla 3.65 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Selección de Proveedores.....	100
Tabla 3.66 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.....	101
Tabla 3.67 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.....	102
Tabla 3.68 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.	102
Tabla 3.69 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Recepción del Pedido.	103
Tabla 3.70 Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Pago a Proveedores.	103
Tabla 3.71 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Planeación de Compras.....	105

Tabla 3.72 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Selección de Proveedores.	106
Tabla 3.73 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.	107
Tabla 3.74 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.	108
Tabla 3.75 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.	109
Tabla 3.76 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Recepción del Pedido.	110
Tabla 3.77 Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad Pago a Proveedores.....	111
Tabla 3.78 Mapa de Riesgos de la Actividad Planeación de Compras.....	113
Tabla 3.79 Mapa de Riesgos de la Actividad Selección de Proveedores.....	115
Tabla 3.80 Mapa de Riesgos de la Actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.....	117
Tabla 3.81 Mapa de Riesgos de la Actividad Emisión de la Solicitud de Compras.....	119
Tabla 3.82 Mapa de Riesgos de la Actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.....	121
Tabla 3.83 Mapa de Riesgos de la Actividad Recepción del Pedido.....	123
Tabla 3.84 Mapa de Riesgos de la Actividad Pago a Proveedores.....	125

INDICE DE ANEXOS

Anexos	131
Anexo 1: Glosario de Riesgos.....	131
Anexo 2: Terminos Relacionados con Riesgo	139

RESUMEN

Todos los negocios concentran sus esfuerzos en un análisis de riesgos en cuanto a su ocurrencia o manejo; esto constituye herramientas importantes para la empresa en su afán de mitigar, eliminar o controlar los riesgos, ayudando a mejorar la calidad del servicio.

Esta monografía tiene como objetivo abordar la importancia en la aplicación del método RISICAR, aplicada al proceso de compras de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A. sirviendo como referencia a cualquier empresa comercial del sector automotriz, permitiéndoles lograr el objetivo anhelado: disminuir riesgos, además incentiva a los empresarios para su actualización en éste tema porque pueden generarse nuevos riesgos en la administración empresarial.

ABSTRACT

All businesses focus their efforts in an analysis of their risks as far as its operations: this contains important tools for the firm with the purpose to mitigate, eliminate or control the risks, helping improve the quality service.

This monograph has the objective to show the importance in the application of the RISICAR method, applied to Negocios Automotrices Neohyundai S.A.'s process of buying, serving as a reference for any commercial firm of the automotive sector, allowing them to reach the desired goal: reduce risks, it also incentives the business people to update in this concept more because risks can generate in the administration of the business.

INTRODUCCION

Hoy en día, las empresas, están expuestas constantemente a riesgos que pueden afectar el cumplimiento de su misión y sus objetivos institucionales, es por ello que hemos visto conveniente que nuestra monografía se base en la implementación de un sistema de administración de riesgos empresariales, enfocado al riesgo operativo del proceso de compras de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A. Su aplicación en la organización consistirá en el manejo adecuado de los posibles eventos negativos que afecten la consecución de los objetivos de dicho proceso, actividad, procedimientos, sistemas o proyectos de la empresa.

Neohyundai S.A. es una empresa comercial, domiciliada en el Ecuador, con su casa matriz en la ciudad de Cuenca, y sus sucursales en las ciudades de Quito y Guayaquil, se dedica a la distribución y comercialización de vehículos livianos y pesados, marca Hyundai, así como repuestos automotrices, piezas y partes; presta además los servicios de alineación, balanceo, mantenimiento, revisión, chequeo y toda actividad relacionada con la naturaleza de un Centro de Servicio para vehículos de toda especie, con el fin de satisfacer las necesidades y demanda de los clientes tanto a nivel local como nacional.

Después de una observación previa que nosotros realizamos a los diferentes procesos de la empresa, detectamos cómo en el proceso de compras existe mayor vulnerabilidad en cuanto a riesgos se refiere, ya que su desarrollo se enfoca en la eficacia con la que llega el producto y sus condiciones, y por que es uno de los más expuestos a eventos internos y externos negativos, además que no presenta en un primer análisis un adecuado manejo y control de los riesgos a los que esta expuesto. Este proceso consiste inicialmente en la planeación de la compra de vehículos, siendo su proceso misional, y repuestos, siendo su proceso de apoyo, hasta el pago a sus proveedores.

El objetivo de esta monografía, es implementar un control interno mediante la Administración de Riesgos a nivel operativo para el proceso de compras de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A.; mediante la aplicación del método de Administración de Riesgos Risicar, el cual se acoge de acuerdo con los

estándares internacionales y nacionales existentes respecto al tema, con el fin de identificar y procurar el adecuado manejo de todos aquellos eventos que pueden de alguna manera, afectar o impedir el cumplimiento de los objetivos propuestos del proceso de compras.

El primer capítulo trata sobre las generalidades de la empresa Neohyundai S.A., sus antecedentes, objetivos institucionales, estructura orgánica-funcional, misión, visión, etc. Lo que se pretende es conocer en breves rasgos la naturaleza misma de la empresa como también de su plan estratégico.

En el segundo capítulo, nos introducimos en la administración de riesgos propiamente dicha, sus herramientas y la aplicación del método RISICAR mediante un enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, y de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como un control interno eficiente, específicamente al proceso de compras de Neohyundai S.A.

El tercer y último capítulo, abarca la aplicación del método Risicar e implementación de los controles para el proceso de compras. Una vez que los riesgos han sido analizados minuciosamente, se buscará emprender en forma efectiva las medidas de control precisas para responder ante cualquier evento y/o circunstancia que afecte el statu-quo de la empresa.

Capítulo I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Introducción

La marca “Hyundai” presente en Ecuador desde 1976, ha llegado a consolidar una amplia red de concesionarios a nivel nacional, convirtiéndose hasta hoy en uno de los líderes del mercado automotor, seguido de su competencia la marca “Chevrolet” distribuyendo y comercializando vehículos marca Hyundai. Neohyundai S.A., empresa orgullosamente ecuatoriana, se ha convertido en una de las compañías más grandes de la ciudad de Cuenca; además, hemos alcanzado una participación del mercado tan significativa como para competir con la más alta del país que es la General Motors.

Negocios Automotrices Neohyundai S.A., la única empresa autorizada de la distribución a nivel nacional de vehículos marca “Hyundai”, es una empresa comercial, domiciliada en el Ecuador, con su casa matriz en la ciudad de Cuenca, y sus sucursales en las ciudades de Quito y Guayaquil, se dedica a la distribución y comercialización de vehículos livianos y pesados, así como repuestos automotrices, piezas y partes; presta además los servicios de alineación, balanceo, mantenimiento, revisión, chequeo y toda actividad relacionada con la naturaleza de un Centro de Servicio para vehículos de toda especie, con el fin de satisfacer las necesidades y demanda de los clientes tanto a nivel local como nacional.

Neohyundai esta organizada de tal manera que emplea personal eficiente y eficaz, tanto a nivel administrativo como a nivel operativo y técnico. En su casa matriz, ubicado en la ciudad de Cuenca, se desempeñan todas las funciones administrativas, y en sus sucursales las funciones de apoyo; en la ciudad de Quito se encuentra el departamento Comercial y de Marketing, y en la ciudad de Guayaquil, el departamento de Logística y Servicio Técnico.

1.2 Antecedentes

La empresa Negocios Automotrices Neoauto S.A., fue creada en el año de 1991, en la ciudad de Quito. Comienza a realizar sus actividades empresariales mediante la importación de vehículos livianos y pesados marca Hyundai, como de sus piezas y partes; logrando incursionar e introducir una nueva marca de vehículo en la ciudad, como también en el mercado nacional.

En el año de 1996, la empresa es adquirida por el grupo Eljuri cambiando de denominación social a Negocios Automotrices Neohyundai S.A., con su oficina matriz en la ciudad de Cuenca, ubicada en la Av. Huayna Cápac y Simón Bolívar esquina, con su representante el Sr. Marcos Malo.

A finales del año 2005 se inaugura la agencia de Quito y a principios del año 2006 en Guayaquil.

Paulatinamente la empresa, al ver la acogida de sus clientes, se ve en la necesidad de brindar una mejor asistencia a los mismos, llegando a implementar en la ciudad de Cuenca, Quito y Guayaquil, un Centro de Servicio (Talleres) para la alineación, balanceo, mantenimiento, reparación y chequeo de los vehículos livianos y pesados.

Desde sus inicios Neohyundai S.A. siempre ha sido una figura muy importante dentro la participación del mercado de Hyundai lo que nos ha llevado hasta el día de hoy a que nuestros clientes y público en general nos conozcan como “el mejor” a nivel nacional por su calidad de servicio y productos tanto en ventas, como postventa, repuestos y talleres.

1.3 Objeto Social de la empresa

Negocios Automotrices NEOHYUNDAI S.A. tendrá como objeto social:

- La Importación, exportación, comercialización, consignación de todo tipo de vehículos en general permitidos por la Ley, sean nuevos o usados.
- La Importación, exportación, comercialización, consignación de repuestos automotrices, así como sus piezas y partes.

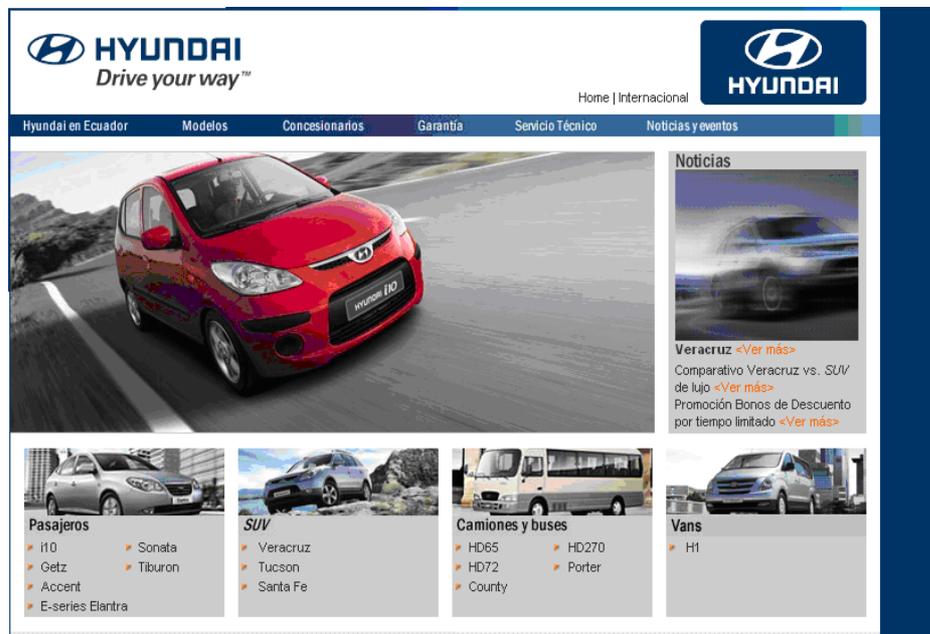
- La alineación, balanceo, mantenimiento, revisión, chequeo y toda actividad relacionada con un Centro de Servicio para vehículos de toda especie.

1.4 Portafolio de Productos o Servicios

PRODUCTOS 1:

Grafico No. 1.1

Modelos de Vehículos

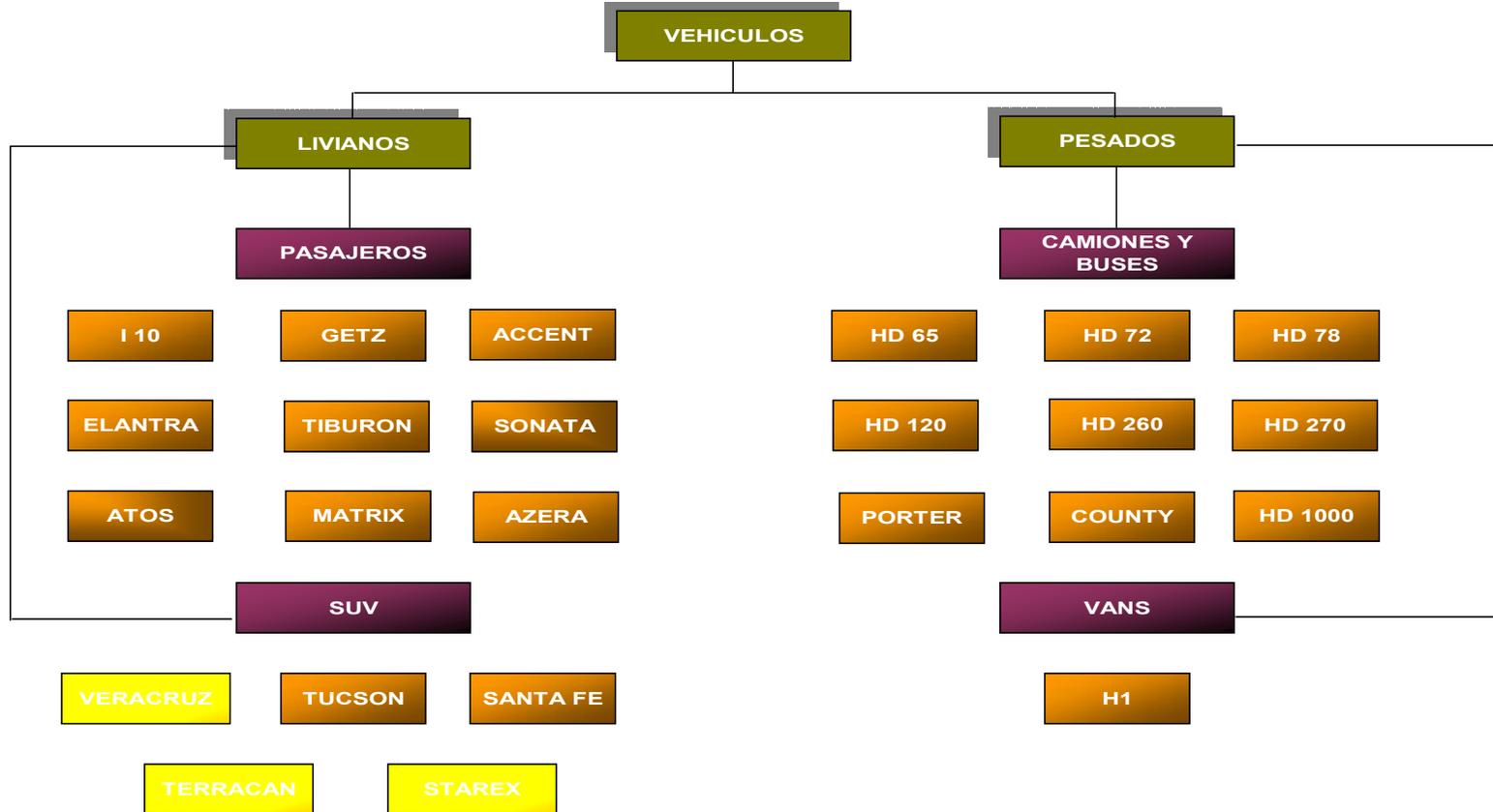


Fuente: <http://www.hyundai.com.ec/pages/index/html>

Elaborado por: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Grafico No. 1.2

Tipo de Vehículos



Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

PRODUCTOS 2

Grafico No. 1.3

Gama de Repuestos

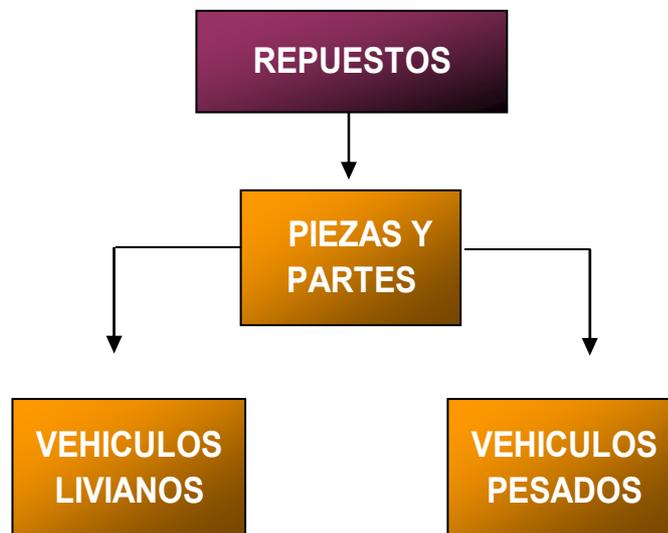


Fuente: <http://www.hyundai.com.ec/pages/index/html>

Elaborado por: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Grafico No. 1.4

Clasificación de Repuestos



Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Servicios:

Grafico No. 1.5

Servicio Técnico



Fuente: <http://www.hyundai.com.ec/pages/index/html>

Elaborado por: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Grafico No. 1.6

Clasificación de los Tipos Servicio



Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

1.5 Información Estratégica

1.5.1 Misión

Brindar servicios de calidad al ofrecer vehículos livianos y pesados que van desde los súper económicos hasta vehículos de súper lujo, vehículos comerciales y especiales de toda índole, importados del mayor fabricante internacional.

1.5.2 Visión

Colocar a HYUNDAI entre las 5 primeras marcas automotrices a nivel de calidad, logrando así ubicarse dentro de las distribuidoras más prestigiosas a nivel nacional.

1.5.3 Objetivo General

Ser líderes en la distribución y comercialización de productos, servicio automotriz y afines, para la ciudad de Cuenca y el resto del Ecuador.

1.5.4 Objetivos Institucionales (específicos)

Entre los principales objetivos de “NEOHYUNDAI S.A.” constan:

- Propender a la satisfacción de las necesidades del Cliente a nivel local y nacional, basándose en la originalidad en la atención y servicio al cliente logrando su mayor complacencia.
- Utilizar con eficiencia, eficacia y economía la capacidad productiva de los recursos humanos.
- Impulsar al crecimiento de las ventas para obtener un mayor margen de utilidad en la comercialización de sus vehículos y de sus partes.
- Capacitar constantemente al personal para alcanzar el Staff requerido para el desempeño de su trabajo, logrando un alto nivel de competitividad.
- Alcanzar una estructura financiera esperada, que permita realizar las inversiones propuestas con recursos propios.
- Planificar e impulsar el desarrollo económico de la sociedad en la cual se desarrolla.
- Respetar las normas ambientales y de seguridad, tanto internas como externas.

1.5.5 Análisis FODA Institucional

Fortalezas:

- Decisiones oportunas al establecer una planificación.
- Disponibilidad de tiempo para cada cliente.
- Oferta de varios servicios.
- Producto garantizado.
- Personal Capacitado con experiencia.
- Motivación al trabajo.
- Correcto manejo en el área de ventas – marketing.
- Información oportuna y eficaz para el cruce de la misma.
- Personal eficiente y motivado para obtener un equilibrio social, económico y financiero.
- Soporte técnico en la realización del trabajo en la empresa.

Oportunidades:

- Crecimiento de la Industria Automotriz a nivel nacional.
- Ubicación de la empresa en un lugar comercial en la ciudad de Cuenca y en sus demás sucursales.
- Reconocimiento a nivel internacional como marca No.1 en calidad.

- Buena imagen empresarial en el mercado nacional e internacional.
- Capacitación del personal, de acuerdo con el cargo de desempeño.

Debilidades:

- Ausencia de un Manual Orgánico Funcional.
- La Flota de vehículos que llegan en buque desde KOREA al país, están expuestos a accidentes como un naufragio, por lo que nos exponemos a una mala imagen ante los clientes, por incumplimiento.
- Imperfecciones de fábrica de los vehículos.

Amenazas:

- Cambios bruscos en la economía del país.
- Mejores productos que ingresarán por el TLC con precios bajos.
- Altos impuestos arancelarios para las importaciones de Bienes.
- La creación de impuestos a los consumos especiales por parte del organismo regulador de Rentas (SRI).
- Sistemas de servicios y créditos.

MATRIZ 1.1.

FODA CRUZADO

A. ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Decisiones oportunas al establecer una planificación.2. Disponibilidad de tiempo para cada cliente.3. Oferta de varios servicios.4. Producto garantizado.5. Personal Capacitado con experiencia.6. Motivación al trabajo.7. Correcto manejo en el área de ventas – marketing.8. Información oportuna y eficaz para el cruce de la misma.9. Conocimiento de Tributación por el personal.10. Personal eficiente y motivado para obtener un equilibrio social, económico y financiero.11. Soporte técnico en la realización del trabajo en la empresa.	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento de la Industria.2. Ubicación de la empresa en un lugar comercial.3. Reconocimiento a nivel internacional como marca No.1 en calidad.4. Buena imagen empresarial en el mercado nacional e internacional.5. Capacitación del personal, de acuerdo con el cargo de desempeño.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un Manual Orgánico Funcional. 2. Alta rotación del personal. 3. La Flota de vehículos que llegan en buque (KOREA) al país, están expuestos a accidentes como un naufragio, por lo que nos exponemos a una mala imagen ante los clientes, por incumplimiento. 4. Imperfecciones de fábrica de los vehículos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios bruscos en la economía del país. 2. Mejores productos que ingresarán por el TLC con precios bajos. 3. Sistemas de servicios y créditos.

Fuente: Auditoria de Gestión, Noveno Ciclo

Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ 1.2.

DETERMINACIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
<p style="text-align: center;">FO</p> <p>1.) F.1 ; O.7</p> <ul style="list-style-type: none">• Proyección de la empresa hacia nuevos mercados <p>2.) F.2 ; O.3</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar programas de promoción y descuentos <p>3.) F.4 ; O.7</p> <ul style="list-style-type: none">• Incrementar los servicios que la empresa ofrece a sus clientes.
<p style="text-align: center;">FA</p> <p>4.) F.3 ; A.4</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar Benchmarking con una Empresa Multinacional que tenga el mejor Servicio y Atención al Cliente. <p>5.) F.4 ; A.3</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar un plan de Marketing y publicidad
<p style="text-align: center;">DO</p> <p>6.) D.1,3 ; O.2</p> <ul style="list-style-type: none">• Implementar un sistema de ventas y facturación. <p>7.) D.2 ; O.7</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar programas para establecer nuevas políticas de capacitación a nuestros trabajadores. <p>8.) D.4 ; O.3,4</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar Programas de comunicación para Proveedores y Clientes
<p style="text-align: center;">DA</p> <p>9.) D.4 ; A.3</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar un Portafolio de productos para mejorar las líneas que ofrece la empresa. <p>10.) D.5 ; A.3</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar programas de capacitación y desarrollo.

Fuente: Auditoria de Gestión, Noveno Ciclo

Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ 1.3.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (FACTORES EXTERNOS) (Amenazas y Oportunidades)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Productos de calidad	0,10	Oportunidad	4	0,40
Nuevos Productos	0,20	Oportunidad	4	0,80
Nueva tecnología	0,10	Oportunidad	3	0,30
Nueva competencia	0,10	Amenaza	3	0,30
Inestabilidad económica	0,10	Amenaza	1	0,20
Fuerte Competencia en el mercado	0,10	Amenaza	2	0,20
Variación de precios	0,20	Amenaza	1	0,20
Confianza de mercado	0,10	Oportunidad	3	0,30
TOTAL	1,00			2,70

Fuente: Auditoria de Gestión, Noveno Ciclo

Elaborado por: Las Autoras

La matriz elaborada contiene una lista de cuatro amenazas y cuatro oportunidades decisivas para la empresa.

La ponderación para cada factor oscila entre:

0.01 Sin importancia

1.00 Muy importante

La ponderación nos indica la importancia relativa de cada factor para el desarrollo y éxito de la empresa.

Para indicar el impacto de cada variable se clasifica de la siguiente manera:

Amenaza Crítica 1

Amenaza Controlable 2

Oportunidad menor 3

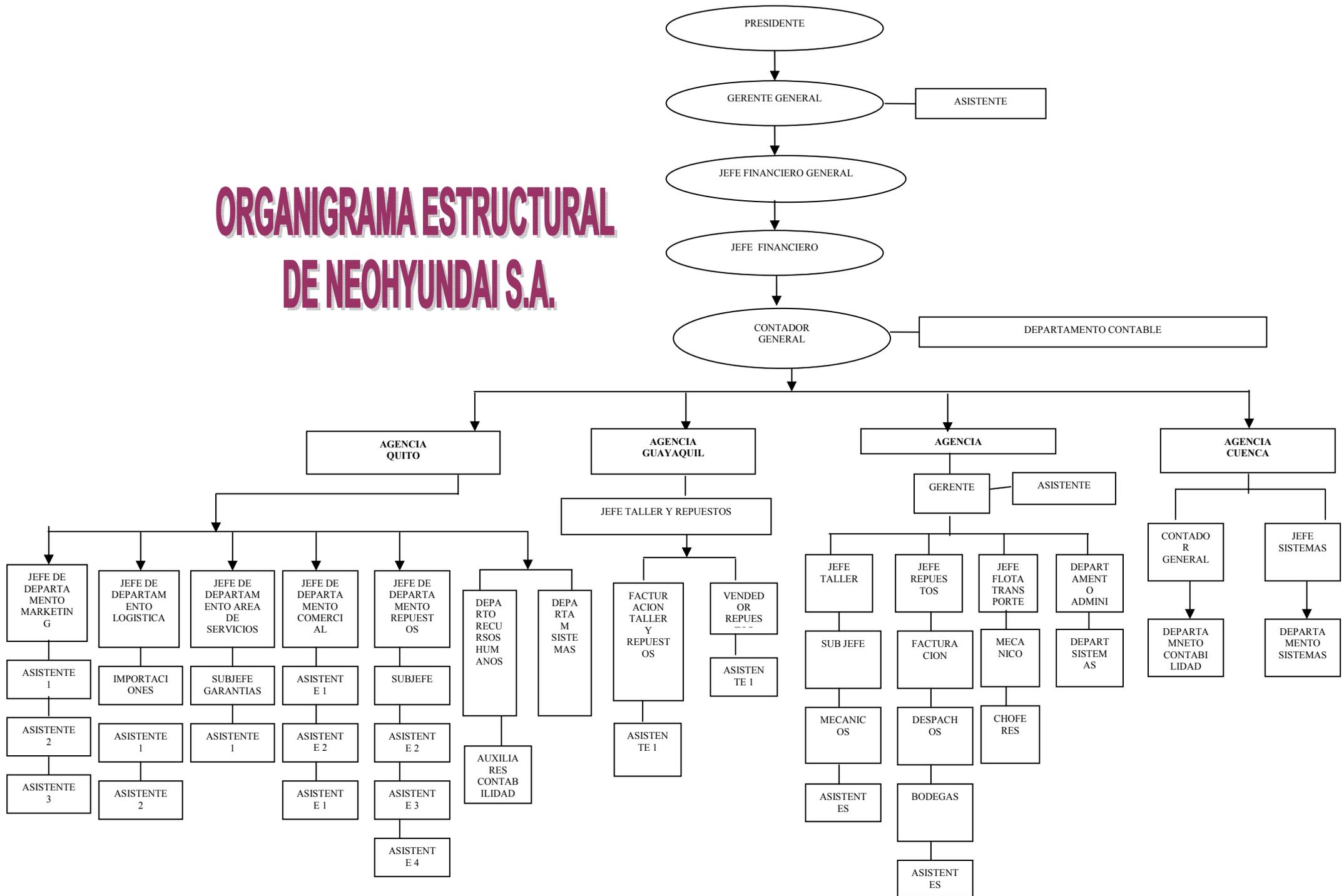
Oportunidad de éxito 4

El resultado total ponderado que obtuvimos al realizar la matriz de factores externos es de 2.70, el cual nos indica que la empresa puede competir en una posición atractiva y que además tiene buenas oportunidades de las cuales puede obtener el máximo provecho.

1.6 Estructura Organizacional

1.6.1 Organigrama

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE NEOHYUNDAI S.A.



El organigrama estructural – funcional está constituido en base a los siguientes aspectos:

1. Especificar los diferentes niveles jerárquicos de la organización.
2. Definir de manera adecuada las actividades que deben realizar cada uno de los departamentos, con el fin de lograr coordinación e interdependencia entre los mismos.
3. Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y coherente.
4. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente; lo que se conoce como departamentalización.

1.7 Estructura Económica y Financiera



NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
 Del 1- de Enero al 30 de Junio de 2008

VENTAS		
VENTAS GRAVADAS VEHICULOS		
TOTAL VENTAS VEHICULOS		126,838,980.62
TOTAL VENTAS REPUESTOS		4,721,940.69
TOTAL VENTAS TALLER		347,506.67
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES		-6,353,023.34
VENTAS NETAS		125,555,404.64
120 COMISIONES Y SERVICIOS EN EXONERADOS		307,658.13
COSTO DE VENTAS		
(-) COSTO DE VENTAS Vehículos		-105,694,547.52
(-) COSTO DE VENTAS Repuestos		-2,668,579.54
70a (-) COSTO DE VENTAS Taller NEOAUTO		-103,787.33
TOTAL COSTO DE VENTAS		-108,466,914.39
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		17,396,148.38
TOTAL COSTOS VARIABLES		-1,897,852.41
UTILIDAD/ PERDIDA DESPUES DE COSTOS VARIABLES		15,498,295.97
(-) GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE SERVICIOS		-720,545.20
GASTOS DE ADMINISTRACION		-2,720,099.79
GASTO DE VENTAS		-528,968.17
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		-3,969,613.16
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL		11,528,682.81
(+/-)MOVIMIENTO FINANCIERO		
INGRESOS FINANCIEROS		96,305.94
GASTOS FINANCIEROS		-7,147,448.07
(+/-) OTROS INGRESOS Y GASTOS		
OTROS INGRESOS		496,725.20
OTROS GASTOS		-53,899.46
MOVIMIENTO FINANCIERO		-6,608,316.39
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRAB/		4,920,366.42
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		4,920,366.42

GONZALO MUÑOZ MARFFA
 Gerente General

ING. LUCIA QUIZHPI GUTIERREZ
 Contadora General
 Mat. 23.279 (CPA)

NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.
BALANCE GENERAL
Al 30 de Junio de 2008

ACTIVOS

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	
1 CAJA BANCOS (Disponible)	883,821.56
2 INVERSIONES CORTO PLAZO (Valores Negociables)	372,000.00
3 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (Exigible)	-
3a AVALES BANCARIOS	715,139.51
3b CARTERA CONCESIONARIOS	32,213,437.10
3c CARTERA AL POR MENOR	109,345.66
3d ANTICIPOS A PROVEEDORES DEL EXTERIOR	-3,106,802.10
3e OTRAS CUENTAS X COBRAR	3,920,643.82
3f CREDITO TRIBUTARIO RENTA	2,104,692.63
3z Provisión Cuentas Incobrables	-749,785.94
<u>INVENTARIOS (Realizable)</u>	
4 Vehiculos Disponible	6,306,449.56
5 Vehiculos Tránsito	19,855,044.56
6 Repuestos Disponible	6,447,616.39
7 Repuestos Tránsito	1,044,945.21
7a Taller disponible	32,849.69
8 PAGOS ANTICIPADOS	5,143,993.66
<u>ACTIVO FIJO</u>	
9 Terrenos	3,620,229.88
9a Edificios	3,285,103.19
10 Instalaciones	1,663,507.30
10a Maquinaria	414,770.79
11 Equipos de Oficina	34,354.31
12 Equipos de Computacion	194,352.12
13 Muebles y enseres	302,792.28
14 Vehiculos	1,972,951.15
14a Otros Activos Fijos	63,870.16
15 Deprec.Acumulada	-940,075.41
<u>OTROS ACTIVOS</u>	
16 Intangible	3,000,000.00
16a Amortización Acumulada Goodwill	-1,775,000.00
17 Gastos Prefactibilidad	44,800.00
18 (-) Amortización Estudios Prefactibilidad	-34,346.82
19 Software	46,426.95
20 Amortización Software	-40,018.61
21 Cargos diferidos	364,778.51
22 ABLEA COMMUNICATIONS	-
23 OTROS ACTIVOS	-
24 GARANTIAS	-
25 CORPEI	35,779.03
26 INVERSIONES A LARGO PLAZO	30,053.66
TOTAL ACTIVOS	<u>87,577,719.80</u>

PASIVOS**CORRIENTES**

OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS		
27	Sobregiros Bancarios	245,206.03
28	Austrobank Préstamos	11,339,576.48
29	Fininvest Préstamos	6,051,618.02
30	Financiera Mil Préstamos	5,424,611.91
30a	Financiera Unión del Sur	13,225,233.51
30b	Prestamos Banco del Pacifico	-
30c	Prestamos Banco de Machala	2,069,503.79
30d	Prestamos Banco Internacional	-
30e	Prestamos Banco Produbanco	-
30f	Prestamos Banco Pichincha	1,800,000.00
30g	Prestamos Banco Guayaquil	-
30 1	CARTAS DE CREDITO AUSTROBANK	1,200.57
30 2	CARTAS DE CREDITO BCO. GUAYAQUIL	4,543,766.16
30 3	CARTAS DE CREDITO BCO. BOLIVARIANO	941,651.84
30 4	CARTAS DE CREDITO BCO. INTERNACIONAL	-
30 5	CARTAS DE CREDITO BCO. MACHALA	8,662.53
30 6	CARTAS DE CREDITO BCO. MM JARAMILLO	1,704,517.78
30 7	CARTAS DE CREDITO BCO. PACIFICO	4,686,362.72
30 8	CARTAS DE CREDITO BCO. PICHINCHA	2,792,166.14
30 9	CARTAS DE CREDITO BCO. PRODUBANCO	-
31	HYUNDAI MOTOR COMPANY	1,468,119.72
32	HYUNDAI MOTOR COMPANY INTERESES	-
33	PAGOS ANTICIPADOS	2,465,120.01
34	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	7,615,475.99
35	OBLIGACIONES LABORALES	221,231.10
36	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	524,595.20
37	PROVISIONES	1,782,934.50
39	Cuentas por Pagar proveedores del Exterior	-
LARGO PLAZO		
38	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS		
50	Financiera Mil	-
50A	Fininvest Overseas	-
50B	Intereses por Pagar	-
50C	Austrobank	1,878,965.04
50D	Financiera Union del Sur	-
50E	Bco. Machala	-
50F	Bco. Bolivariano	-
40	CREDITOS DIFERIDOS	-
41	OTROS PASIVOS	-
42	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	-
43	PROVISIONES A LARGO PLAZO	-
TOTAL PASIVOS		70,790,519.04
PATRIMONIO		
CAPITAL Y SUPERAVIT		
CAPITAL SOCIAL		
RESERVAS		
SUPERAVIT		
44	CAPITAL SOCIAL	5,465,000.00
44A	RESERVA LEGAL	1,133,528.33
45	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	1.89
48	PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-0.00
200	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA DE EJERCICIO 2006	5,268,304.12
49	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	4,920,366.42
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		87,577,719.80

GONZALO MUÑOZ MARFFA
Gerente General

ING. LUCIA QUIZHPI GUTIERREZ
Contadora General
Mat. 23.279 (CPA)

1.7.1 Análisis de los Estados Financieros

“El análisis de los estados financieros e información adicional de la empresa es una base importante que permite ampliar el proceso de identificación de riesgos. Para realizar este análisis se utiliza el estudio de los indicadores financieros, tales como rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de inventarios o de cartera, al igual que análisis comparativos de las cifras del balance del estado de resultados en forma vertical y horizontal, es decir, se establecen comparaciones entre años y rubros”.¹

A continuación se presentan los resultados obtenidos en base al análisis de los indicadores correspondientes al año 2007-2008, con corte al mes de junio:



NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A. ESTADO DE RESULTADOS

	JUN.07	JUN.08	DIF.ABSOLUTA	%
VENTAS				
VENTAS GRAVADAS VEHICULOS				
TOTAL VENTAS VEHICULOS	103,248,158.77	120,777,908.87	17,529,750.10	17%
TOTAL VENTAS REPUESTOS	2,496,824.80	4,429,989.10	1,933,164.30	77%
TOTAL VENTAS TALLER	203,071.89	347,506.67	144,434.78	71%
VENTAS NETAS	105,948,055.46	125,555,404.64		
COMISIONES	647,120.11	307,658.13	-339,461.98	-52%
COSTO DE VENTAS				
(-) COSTO DE VENTAS Vehículos	-89,579,622.98	-105,694,547.52	-16,114,924.54	18%
(-) COSTO DE VENTAS Repuestos	-1,462,183.88	-2,668,579.54	-1,206,395.66	83%
(-) COSTO DE VENTAS Taller NEOAUTO	-77,656.68	-103,787.33	-26,130.65	34%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-91,119,463.54	-108,466,914.39		
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	15,475,712.03	17,396,148.38	1,920,436.35	12%
TOTAL COSTOS VARIABLES	-1,322,344.51	-1,897,852.41	-575,507.90	44%
UTILIDAD/ PERDIDA DESPUES DE COSTOS VARIABLES	14,153,367.52	15,498,295.97	1,344,928.45	10%
(-) GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE SERVICIOS	-933,794.93	-720,545.20	213,249.73	-23%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-1,606,630.45	-2,720,099.79	-1,113,469.34	69%
GASTO DE VENTAS	-518,624.46	-528,968.17	-10,343.71	2%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-3,059,049.84	-3,969,613.16	-910,563.32	
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	11,094,317.68	11,528,682.81	434,365.13	4%
(+/-)MOVIMIENTO FINANCIERO				
INGRESOS FINANCIEROS	265,518.13	96,305.94	-169,212.19	-64%
GASTOS FINANCIEROS	-3,906,496.87	-7,147,448.07	-3,240,951.20	83%
(+/-) OTROS INGRESOS Y GASTOS				
OTROS INGRESOS	83,371.24	496,725.20	413,353.96	496%
OTROS GASTOS	-87,379.05	-53,899.46	33,479.59	-38%
MOVIMIENTO FINANCIERO	-3,644,986.55	-6,608,316.39		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS Y PART	7,449,331.13	4,920,366.42	-2,528,964.71	-34%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	7,449,331.13	4,920,366.42		

GONZALO MUÑOZ MARFFA
Gerente General

ING. LUCIA QUIZHPI GUTIERREZ
Contadora General
Mat. 23.279 (CPA)

¹ Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Rubi Consuelo Mejía Quijano, Pág. 63

**NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
ANALISIS VERTICAL**

	JUN.07		JUN.08	
VENTAS				
VENTAS GRAVADAS VEHICULOS				
TOTAL VENTAS VEHICULOS	113,324,293.40	107%	126,838,980.62	101%
TOTAL VENTAS REPUESTOS	2,708,633.82	3%	4,721,940.69	4%
TOTAL VENTAS TALLER	203,071.89	0%	347,506.67	0%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-10,287,943.65	-10%	-6,353,023.34	-5%
VENTAS NETAS	105,948,055.46	100%	125,555,404.64	100%
COMISIONES	647,120.11	1%	307,658.13	0%
COSTO DE VENTAS				
(-) COSTO DE VENTAS Vehiculos	-89,579,622.98	85%	-105,694,547.52	84%
(-) COSTO DE VENTAS Repuestos	-1,462,183.88	1%	-2,668,579.54	2%
(-) COSTO DE VENTAS Taller NEOAUTO	-77,656.68	0%	-103,787.33	0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-91,119,463.54	86%	-108,466,914.39	86%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	15,475,712.03	15%	17,396,148.38	14%
TOTAL COSTOS VARIABLES	-1,322,344.51	1%	-1,897,852.41	2%
UTILIDAD/ PERDIDA DESPUES DE COSTOS VARIABLES	14,153,367.52	13%	15,498,295.97	12%
(-) GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE SERVICIOS	-933,794.93	1%	-720,545.20	1%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-1,606,630.45	2%	-2,720,099.79	2%
GASTO DE VENTAS	-518,624.46	0%	-528,968.17	0%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-3,059,049.84	3%	-3,969,613.16	3%
UTILIDAD PERDIDA OPERACIONAL	11,094,317.68	10%	11,528,682.81	9%
(+/-)MOVIMIENTO FINANCIERO				
INGRESOS FINANCIEROS	265,518.13	0%	96,305.94	0%
GASTOS FINANCIEROS	-3,906,496.87	4%	-7,147,448.07	6%
(+/-) OTROS INGRESOS Y GASTOS				
OTROS INGRESOS	83,371.24	0%	496,725.20	0%
OTROS GASTOS	-87,379.05	0%	-53,899.46	0%
MOVIMIENTO FINANCIERO	-3,644,986.55	3%	-6,608,316.39	5%
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	7,449,331.13	7%	4,920,366.42	4%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	7,449,331.13	7%	4,920,366.42	4%

GONZALO MUÑOZ MARFFA
Gerente General

ING. LUCIA QUIZHPI GUTIERREZ
Contadora General
Mat. 23.279 (CPA)

**NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.
BALANCE GENERAL**

	JUN.07	JUN.08	DIF.ABSOLUTA	%
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
1 CAJA BANCOS (Disponible)	640,085.71	883,821.56	243,735.85	38%
2 INVERSIONES CORTO PLAZO (Valores Negociables)	5,561,489.78	372,000.00	-5,189,489.78	-93%
3 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (Exigible)				
3a AVALES BANCARIOS	1,674,166.64	715,139.51	-959,027.13	-57%
3b CARTERA CONCESIONARIOS	32,649,538.98	32,213,437.10	-436,101.88	-1%
3c CARTERA AL POR MENOR	140,046.32	109,345.66	-30,700.66	-22%
3d ANTICIPOS A PROVEEDORES DEL EXTERIOR	5,293,584.19	-3,106,802.10	2,186,782.09	41%
3e OTRAS CUENTAS X COBRAR	3,290,569.52	3,920,643.82	630,074.30	19%
3f CREDITO TRIBUTARIO RENTA	1,458,699.07	2,104,692.63	645,993.56	44%
3z Provisión Cuentas Incobrables	-351,647.69	-749,785.94	-398,138.25	113%
INVENTARIOS (Realizable)				
4 Vehículos Disponible	7,059,204.44	6,306,449.56	-752,754.88	-11%
5 Vehículos Tránsito	14,856,640.42	19,855,044.56	4,998,404.14	34%
6 Repuestos Disponible	4,432,570.26	6,447,616.39	2,015,046.13	45%
7 Repuestos Tránsito	1,202,647.40	1,044,945.21	-157,702.19	-13%
7a Taller disponible	30,426.75	32,849.69	2,422.94	8%
8 PAGOS ANTICIPADOS	1,959,203.59	5,143,993.66	3,184,790.07	163%
ACTIVO FIJO				
9 Terrenos	2,470,229.88	3,620,229.88	1,150,000.00	47%
9a Edificios	496,000.00	3,285,103.19	2,789,103.19	562%
10 Instalaciones	3,058,901.37	1,663,507.30	-1,395,394.07	-46%
10a Maquinaria	37,834.96	414,770.79	376,935.83	996%
11 Equipos de Oficina	21,187.85	34,354.31	13,166.46	62%
12 Equipos de Computación	151,644.79	194,352.12	42,707.33	28%
13 Muebles y enseres	151,587.30	302,792.28	151,204.98	100%
14 Vehículos	1,363,363.11	1,972,951.15	609,588.04	45%
14a Otros Activos Fijos	39,650.70	63,870.16	24,219.46	61%
15 Deprec.Acumulada	-379,550.90	-940,075.41	-560,524.51	148%
OTROS ACTIVOS				
16 Intangible	3,000,000.00	3,000,000.00	-	0%
16a Amortización Acumulada Goodwill	-1,125,000.00	-1,775,000.00	-650,000.00	58%
17 Gastos Prefactibilidad	44,800.00	44,800.00	-	0%
18 (-) Amortización Estudios Prefactibilidad	-24,640.11	-34,346.82	-9,706.71	39%
19 Software	39,462.45	46,426.95	6,964.50	18%
20 Amortización Software	-29,737.30	-40,018.61	-10,281.31	35%
21 Cargos diferidos	1,973,288.23	364,778.51	-1,608,509.72	-82%
22 ABLEA COMMUNICATIONS	-	-	-	
23 OTROS ACTIVOS	-	-	-	
24 GARANTIAS	-	-	-	
25 CORPEI	43,669.73	35,779.03	-7,890.70	-18%
26 INVERSIONES A LARGO PLAZO	-	30,053.66	30,053.66	
TOTAL ACTIVOS	91,229,917.44	87,577,719.80		

PASIVOS					
CORRIENTES					
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS					
27	Sobregiros Bancarios	30,224.42	245,206.03	214,981.61	711%
28	Austrobank Préstamos	18,112,984.12	11,339,576.48	-6,773,407.64	-37%
29	Fininvest Préstamos	5,307,607.76	6,051,618.02	744,010.26	14%
30	Financiera Mil Préstamos	4,051,123.74	5,424,611.91	1,373,488.17	34%
30a	Financiera Unión del Sur	5,055,233.51	13,225,233.51	8,170,000.00	162%
30b	Préstamos Banco del Pacífico	-	-	-	-
30c	Préstamos Banco de Machala	-	2,069,503.79	2,069,503.79	100%
30d	Préstamos Banco Internacional	-	-	-	-
30e	Préstamos Banco Produbanco	-	-	-	-
30f	Préstamos Banco Pichincha	-	1,800,000.00	1,800,000.00	100%
30g	Préstamos Banco Guayaquil	-	-	-	-
30 1	CARTAS DE CREDITO AUSTROBANK	-	1,200.57	1,200.57	100%
30 2	CARTAS DE CREDITO BCO. GUAYAQUIL	-	4,543,766.16	4,543,766.16	100%
30 3	CARTAS DE CREDITO BCO. BOLIVARIANO	-	941,651.84	941,651.84	100%
30 4	CARTAS DE CREDITO BCO. INTERNACIONAL	-	-	-	-
30 5	CARTAS DE CREDITO BCO. MACHALA	-	8,662.53	8,662.53	100%
30 6	CARTAS DE CREDITO BCO. MM JARAMILLO	-	1,704,517.78	1,704,517.78	100%
30 7	CARTAS DE CREDITO BCO. PACIFICO	-	4,686,362.72	4,686,362.72	100%
30 8	CARTAS DE CREDITO BCO. PICHINCHA	-	2,792,166.14	2,792,166.14	100%
30 9	CARTAS DE CREDITO BCO. PRODUBANCO	-	-	-	-
31	HYUNDAI MOTOR COMPANY	26,924,286.07	1,468,119.72	-25,456,166.35	-95%
32	HYUNDAI MOTOR COMPANY INTERESES	1,007,855.82	-	-1,007,855.82	-100%
33	PAGOS ANTICIPADOS	4,296,677.32	2,465,120.01	-1,831,557.31	-43%
34	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	6,544,182.48	7,615,475.99	1,071,293.51	16%
35	OBLIGACIONES LABORALES	148,874.03	221,231.10	72,357.07	49%
36	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	378,981.60	524,595.20	145,613.60	38%
37	PROVISIONES	2,526,206.17	1,782,934.50	-743,271.67	-29%
39	Cuentas por Pagar proveedores del Exterior	-	-	-	-
LARGO PLAZO					
38	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1,370,042.96	-	-1,370,042.96	-100%
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS					
50	Financiera Mil	1,000,000.00	-	-1,000,000.00	-100%
50A	Fininvest Overseas	995,036.42	-	-995,036.42	-100%
50B	Intereses por Pagar	148,044.15	-	-148,044.15	-100%
50C	Austrobank	-	1,878,965.04	1,878,965.04	-
50D	Financiera Union del Sur	-	-	-	-
50E	Bco. Machala	-	-	-	-
50F	Bco. Bolivariano	-	-	-	-
40	CREDITOS DIFERIDOS	-	-	-	-
41	OTROS PASIVOS	-	-	-	-
42	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	-	-	-	-
43	PROVISIONES A LARGO PLAZO	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS		77,897,360.57	70,790,519.04		
PATRIMONIO					
CAPITAL Y SUPERAVIT					
CAPITAL SOCIAL					
RESERVAS					
SUPERAVIT					
44	CAPITAL SOCIAL	800,000.00	5,465,000.00	4,665,000.00	583%
44A	RESERVA LEGAL	548,161.21	1,133,528.33	585,367.12	107%
45	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	409,258.38	1.89	-409,256.49	-100%
48	PÉRDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-539,186.36	-0.00	539,186.36	-100%
200	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA DE EJERCICIO 2006	4,664,992.51	5,268,304.12	603,311.61	13%
49	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	7,449,331.13	4,920,366.42	-2,528,964.71	-34%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		91,229,917.44	87,577,719.80		

GONZALO MUÑOZ MARFFA
Gerente General

ING. LUCIA QUIZHPI GUTIERREZ
Contadora General
Mat. 23.279 (CPA)

Razones de Rentabilidad		2007	2008
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Margen de Utilidad	0.07	0.04
	2007 La empresa gana \$0,07 de Utilidad Neta por cada dólar vendido		
	2008 La empresa gana \$0,04 de Utilidad Neta por cada dólar vendido		
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital de Accionistas}}$	Rendimiento sobre Capital	9.31	0.90
	2007 La generacion de utilidades es del 15% por cada dólar que han invertido los accionistas		
	2008 La generacion de utilidades es del 15% por cada dólar que han invertido los accionistas		
Analisis de DUPONT			
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	Activos	9.31	0.90
Razones de Actividad			
$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	Rotacion de Activo Total	1.16	1.43
	2007 La empresa genera \$3,00 de utilidad de cada dólar de la inversion en sus activos		
	2008 La empresa genera \$3,00 de utilidad de cada dólar de la inversion en sus activos		
$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Rotacion Cuentas x Cobrar	3.25	3.90
	2007 Las cuentas por cobrar se han convertido, al año, 6 veces en efectivo		
	2008 Las cuentas por cobrar se han convertido, al año, 5,76 veces en efectivo		
$\frac{365 \text{ dias}}{\text{Rotacion Cuentas x Cobrar}}$	Cuentas por Cobrar en días	112.48	93.65
	2007 La empresa esperò 61 días, a partir de la venta, para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo		
	2008 La empresa esperò 63 días, a partir de la venta, para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo		
$\frac{\text{Costo Bienes Vendidos}}{\text{Inventarios}}$	Rotacion de Inventarios	3.08	2.79
	2007 Los Inventarios rotaron 10 veces en el año al convertirse en cuentas por cobrar a traves de las ventas		
	2008 Los Inventarios rotaron 10 veces en el año al convertirse en cuentas por cobrar a traves de las ventas		
$\frac{365 \text{ dias}}{\text{Rotacion de Inventarios}}$	Rotacion Inventarios en días	118.33	130.67
	2007 Cada 36 días, el inventario se convierte en cuentas por cobrar mediante las ventas		
	2008 Cada 37 días, el inventario se convierte en cuentas por cobrar mediante las ventas		
$\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}}$	Rotacion Cuentas x Pagar		
	2007 Las Cuentas Pendientes de Pago a Proveedores fueron canceladas, en promedio, 9 veces al año		
	2008 Las Cuentas Pendientes de Pago a Proveedores fueron canceladas, en promedio, 6 veces al año		
$\frac{365 \text{ dias}}{\text{Rotacion Cuentas x Pagar}}$	Cuentas por Pagar en Días		
	2007 La empresa tardò, alrededor de 41 días en pagar sus deudas a los Proveedores		
	2008 La empresa tardò, alrededor de 59 días en pagar sus deudas a los Proveedores		

Razones de Apalancamiento

$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Grado de Dependencia	0.85	0.81
	2007	El 40% de los Activos de la empresa esta financiado por la Deuda	
	2008	El 55% de los Activos de la empresa esta financiado por la Deuda	
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital de Accionistas}}$	Deuda a Capital Contable	97.37	12.95
	2007	La Empresa esta Financiada en \$0,66 por Terceros, por cada dólar que aportan los Accionistas	
	2008	La Empresa esta Financiada en \$1,25 por Terceros, por cada dólar que aportan los Accionistas	

Razon de Cobertura

$\frac{\text{Utilidad antes Int. e Imp.}}{\text{Gastos por Interes}}$	Cobertura de Interes	1.91	0.69
	2007	La empresa cubre el interes 58 veces con la Utilidad Operativa	
	2008	La empresa cubre el interes 44 veces con la Utilidad Operativa	

Razones de Liquidez

$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Razon de Circulante	1.07	1.09
	2007	La empresa puede cubrir \$1,00 de deuda al poseer \$2,16 en el Activo Circulantes	
	2008	La empresa puede cubrir \$1,00 de deuda al poseer \$1,61 en el Activo Circulantes	
$\frac{\text{A.Circulante - Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Razon de la Prueba Acida	0.55	0.66
	2007	La empresa cuenta con \$1,49 en efectivo liquido para lograr cubrir \$1,00 de deuda	
	2008	La empresa cuenta con \$1,10 en efectivo liquido para lograr cubrir \$1,00 de deuda	
$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Liquidez Inmediata	0.68	0.53
	2007	Por cada \$1,00 de deuda la empresa cuenta con \$0,80 liquidos para lograr cubrirlo	
	2008	Por cada \$1,00 de deuda la empresa cuenta con \$0,57 liquidos para lograr cubrirlo	

Capítulo II

2. HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

2.1 Introducción

El presente capítulo pretende describir los procedimientos que conllevan la implementación de la Administración de Riesgos Empresariales enfocado en los Riesgos Operativos del proceso de compras de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Por ello, nos basamos en el concepto de administración de riesgos, el cual se expresa: *“La administración de Riesgos es un 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”*²

Toda empresa ve la necesidad de administrar los riesgos, debido a las diversas circunstancias tanto internas como externas, que de alguna u otra manera afectan al logro de sus objetivos organizacionales; permitiendo así que la empresa pueda establecer cuales son todos los posibles eventos a los que está expuesta, logrando calificar el nivel de riesgo al que se expone la empresa y tomar decisiones oportunas y eficaces ante los riesgos identificados, mediante la aplicación de medidas de tratamiento y controles que disminuirán la ocurrencia e impacto de los mismos.

Gracias a la administración de riesgos lograremos identificar y administrar los riesgos, de manera integral a lo largo de toda la organización, lo que nos preemitirá tomar ventaja de las oportunidades, y de manera eficiente tomar decisiones fundamentadas en el equilibrio de tolerancia al riesgo.

Generalmente la utilización de diferentes herramientas y/o modelos, de mayor uso, ha aplicarse para identificar los riesgos son: Cuestionarios de Análisis de Riesgos,

² Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Rubi Consuelo Mejía Quijano, Pág. 41

Inspecciones, Flujogramas, etc. Al seleccionar uno o la combinación de los métodos, ello dependerá de las necesidades y propósitos de la empresa y basándonos en un análisis minucioso a todas aquellas actividades que se encuentran íntimamente ligadas al proceso de compras, objeto de estudio para nuestra monografía. Existen métodos probados en el sector empresarial, tanto inductivos como deductivos, diseñados específicamente para identificar complicaciones en los procesos productivos y de gestión de las empresas, ya sean públicas, industriales o privadas tanto pequeñas, medianas y grandes. Para la aplicación de nuestra monografía el método seleccionado es el Método Risicar.

2.1 Etapas de la Administración de Riesgos

Las etapas propuestas para la Administración de Riesgos se describen en el gráfico 2.1, se deben aplicar de manera periódica debido a los cambios que se producen tanto interna como externamente en la organización.

Gráfico 2.1

Etapas en la Administración de Riesgos



Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 47.

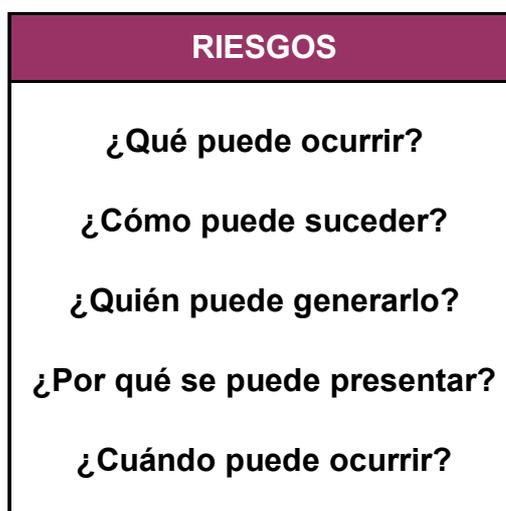
Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

2.3 Identificación de Riesgos

Es una de las etapas más importantes, que permite a la empresa identificar todos aquellos eventos, ya sea en el corto, mediano y largo plazo, que pueden de alguna manera afectar o impedir el cumplimiento del objetivo propuesto y determinado para el proceso seleccionado de la empresa.

Gráfico 2.2

Cómo Identificar los Riesgos



Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 47.
Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Existen riesgos que se pueden identificar fácilmente, mientras que otros pueden no percibirse o simplemente no ser tomados en cuenta por no tener mucha importancia, esto implica que al no tener identificado un riesgo, no se podrá administrar posteriormente.

2.3.1 Describir los Riesgos

Identificados y nombrados cada uno de los riesgos de manera precisa, se procede a describir detalladamente en qué consiste cada uno de ellos y la forma como podría presentarse en el proceso seleccionado de la empresa, permitiendo determinar las fallas de control existentes en la misma y las soluciones que deberán implementarse para minimizar o evitar su ocurrencia. El riesgo podría darse de diferentes maneras

por lo que es importante la descripción de los mismos, ya que clarifica su identificación y evita que se tomen como riesgos aquellos que no lo son.

2.3.2 Identificar Agentes Generadores

Posteriormente se procede a determinar los agentes que pueden generar la ocurrencia de los riesgos, los mismos que pueden ser personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tienen la capacidad de originar un riesgo relacionado con las actividades del proceso seleccionado, objeto de estudio, de la empresa.

Comúnmente, los agentes generadores son varios y están relacionados con el proceso al cual se le identifican los riesgos, es recomendable asignar el cargo mejor que la función o nombre del empleado, permitiendo determinar qué podría ocurrir y quién o quienes lo podría propiciar, sin buscar culpables, sino mas bien, posibilidades de ocurrencia de acuerdo con los cargos que participan de alguna manera en el procesos de compras.

2.3.3 Identificar Causas

Las causas siempre están relacionadas con los agentes generadores, ya que las mismas son el motivo por el cuál el agente generador puede ocasionar el riesgo. Para disminuir o eliminar las causas es aconsejable sean tratadas en vinculación con los agentes generadores, ya que las mismas incrementan las posibilidades de riesgo; con el conocimiento tanto de las causas como de los agentes generadores se puede establecer políticas y controles para un adecuado manejo.

El método Risicar propone que para definir las causas, se utilicen las siguientes palabras:

- Falta de
- Exceso de
- Deficiencia en
- Ausencia de
- Fallas en, etc.

2.3.4 Identificar Efectos

Representan las pérdidas acarreadas a la empresa por la ocurrencia de los riesgos, llegando a afectar el cumplimiento de sus objetivos; dichos efectos inciden sobre los recursos de la empresa, como son: personas, bienes materiales o intangibles.

Dichos efectos deben verse en forma global, a nivel de toda la empresa, con el fin de lograr un análisis y un manejo más integral de los riesgos, y no solamente la afectación al proceso o actividad estudiada.

2.4 Calificación de Riesgos

En la segunda etapa se procede a calificar el riesgo, mediante el método RISICAR, multiplicando las variables: frecuencia e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una; cada nivel de dicha tabla tiene asignado un nombre, un valor y una descripción.

El nivel más alto corresponderá a la descripción con mayor peso o incidencia para la empresa en el caso de la ocurrencia de un riesgo. Bajo este sistema, el establecimiento de la descripción de los niveles, tanto de frecuencia como de impacto, está a cargo de la alta dirección y depende del tipo de empresa, de su tamaño, y de su tiempo de vida.

2.4.1 Escala de Calificación para la Frecuencia

Para la variable frecuencia se toma como referencia el número de veces que se presenta un riesgo dentro de un determinado período de tiempo, para su calificación manejaremos una tabla de frecuencia de cuatro niveles a la que se le asigna valores, dichos niveles crecen en forma lineal (de uno en uno) y la descripción de cada nivel es establecido por la dirección de la empresa. Entonces, a mayor posibilidad de ocurrencia de riesgo, mayor será el valor de su calificación.

Gráfico 2.3

Niveles de Calificación de la Frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año.
2	Media	Entre 1 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, un enfoque empresarial, 2006, página 47.
Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

2.4.2 Escala de Calificación para el Impacto

Para la variable impacto relacionamos las consecuencias que pudiera ocasionarle a la empresa, la ocurrencia del riesgo, se calificará utilizando una tabla que contiene cuatro niveles con sus respectivos nombres, (estándar en el método RISICAR), con la diferencia de que los valores crecen en forma geométrica, dando mayor importancia al riesgo que tiene mayor incidencia en la empresa; se considera que la descripción puede ser analizada de acuerdo a diferentes aspectos relacionados tales como: económico, operativo, humano, etc.; de acuerdo a la conveniencia de la Junta Directiva y al tipo, tamaño y edad de la empresa.

Gráfico 2.4

Niveles de Calificación del Impacto

Valor	Impacto	Descripción para la pérdida económica	Descripción en términos operativos
5	Leve	Pérdidas hasta de \$5.000	Interrupción por 2 horas
10	Moderado	Pérdidas entre mayores a \$5.000 y \$50.000	Interrupción por 8 horas.
20	Severo	Pérdidas mayores a \$50.000 y \$100.000	Interrupción por 1 semana.
40	Catastrófico	Pérdidas de más de \$100.000	Interrupción por más de una semana.

Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 47.
Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

2.5 Evaluación de Riesgos

En la tercera etapa se analizan las escalas utilizadas anteriormente, para calificar los riesgos, complementándolo con un diseño de medidas de tratamiento para el manejo de los riesgos de acuerdo a su prioridad y gravedad; la misma que se evalúa y determina mediante cuatro tipos de riesgos expresados en la siguiente tabla:

Gráfico 2.5

Evaluación de Riesgos.

Tipos de Riesgo	Peligro	Medidas de Tratamiento
Aceptable - Tolerable	No representa	No requiere a Corto Plazo
Grave - Inaceptable	Grave	Inmediata

Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 47.
Autor: Las Autoras.

A continuación se presenta, la elaboración de la matriz de evaluación del Riesgo, la cual se compone de las dos variables que califican el riesgo (frecuencia e impacto). El nivel de calificación de la frecuencia se ubica en las filas y el nivel de calificación del impacto en las columnas. Al multiplicar estas dos variables, se ubica el valor resultante en la zona correspondiente marcada con las letras:

A – Aceptable

B – Tolerable

C – Grave y

D – Inaceptable.

Matriz 2.1

Matriz de Evaluación del Riesgo

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							

A =	aceptable
B =	tolerable
C =	grave
D =	inaceptable

Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 96.

Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

2.6 Diseño de Medidas de Tratamiento

En la cuarta etapa se determinará las medidas de tratamiento para los riesgos de la empresa, para lo cual utilizaremos la matriz de respuesta ante los riesgos que propone el método Risicar, misma que recomienda el tratamiento para cada caso de acuerdo a su evaluación.

Esta matriz propone seis medidas de tratamiento de riesgos:

A - aceptar el riesgo.

Pv - prevenirlo.

T - transferirlo a un tercero.

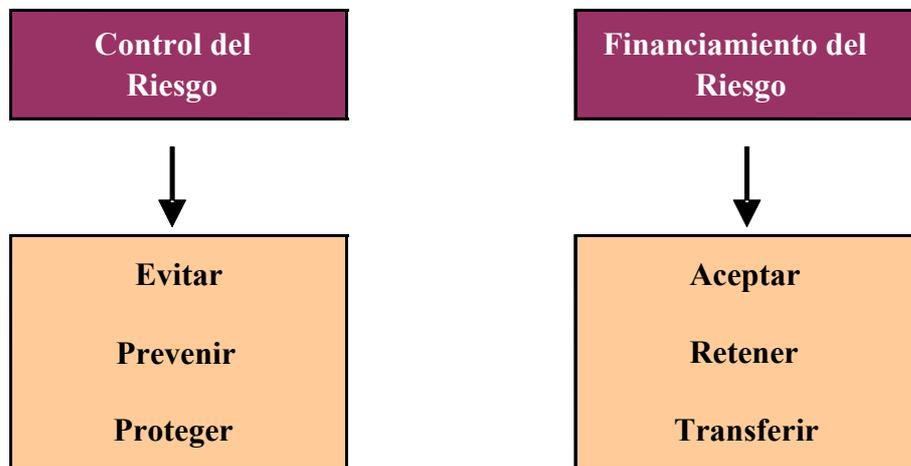
R - retener las pérdidas.

E - eliminar la actividad que lo genera.

Pt - proteger a la microempresa en caso de su ocurrencia.

Gráfico 2.6

Medidas de Tratamiento de los Riesgos



Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 51.

Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

El método Risicar propone una matriz que muestre la incorporación de las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos. En ella se adicionan, las propuestas de medidas de tratamiento, acordes con la calificación del riesgo; las cuales se distinguen según una gama de colores que representan la zona de peligro de ocurrencia del riesgo.

Matriz 2.2
MATRIZ DE RESPUESTA ANTE RIESGOS

FRECUENCIA	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

2.6.1 Controles Propuestos

Una vez identificada la efectividad de los controles existentes se determinarán políticas y controles aplicables a las diferentes actividades de la empresa; éstas permitirán minimizar o eliminar la ocurrencia o consecuencias de los riesgos identificados.

Las políticas o controles son definidos por la Junta Directiva y analizados su viabilidad, efectividad y economía para su correcta implementación y aporte a la consecución de los objetivos. El diseño de controles como estrategia para reducir los riesgos en el proceso seleccionado de la empresa, requiere un estudio profundo de dicho proceso, de la participación de sus responsables, de un método estructurado y de recursos suficientes para llevar a cabo su implementación. Con la propuesta presentada con el método RISICAR para el diseño de controles aportaremos causas indispensables para reducir los riesgos y mejorar el proceso.

2.7 Implementación de las Medidas de Tratamiento

“Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la empresa, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se establezcan las fechas límite para su ejecución, se designen las personas responsables de la ejecución de dichos planes y se destinen los recursos necesarios para ello. También es importante establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.”³

2.7.1 Plan de Implementación para los Controles

Luego de ser identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar. Para hacerlo existen primordialmente dos opciones: Una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas.

³ Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Rubi Consuelo Mejía Quijano, Pág. 53

El éxito en la implementación de las medidas depende de que la administración de riesgos sea efectiva y conduzca a los objetivos propuestos, para lo cual contaremos con el respaldo de la Junta Directiva.

Para que la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos sea adecuada a la necesidad de la empresa, las acciones propuestas son las siguientes:

- Establecer prioridades en la implementación de 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 junta directiva.
- Designar as personas responsables de la implementación del plan.
- Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Definir las fechas límite para su ejecución.
- Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

2.8 Monitoreo y Evaluación

El último proceso de la administración de riesgos debe implementarse, monitorearse y mejorarse permanentemente; es por esto que se realiza un seguimiento al avance y efectividad de dicho proceso en la empresa.

Esta etapa es necesaria, ya que los cambios generados en la empresa y en el entorno, con el tiempo, ocasionan nuevas oportunidades y a la vez nuevos riesgos para la empresa debido a que los mismos, pueden cambiar con el tiempo; algunos desaparecen, otros pueden disminuir y otros pueden surgir o intensificarse.

Mediante el monitoreo y evaluación se puede obtener información constante sobre cómo se comportan los riesgos, lo cual permite revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en el proceso de administración de riesgos, lo cual contribuirá a mejorar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

El monitoreo de los riesgos lo realiza la Junta Directiva de la empresa, a través de la evaluación constante del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles propuestos.

2.8.1 Indicadores de Riesgos

Para realizar el monitoreo constante de los riesgos, se necesita información sobre la ocurrencia de los mismos, pérdidas que ocasionan a la empresa, etc. lo cual se obtiene mediante el diseño de los indicadores de riesgo.

Los indicadores de riesgos son elaborados por la Junta Directiva de la empresa y los mismos deben cumplir con varias características tales como:

Ser Comprensibles: Para que las personas que lo administren o utilicen los puedan interpretar y entender fácilmente.

Mensurables: Con el fin de poder cuantificarlos y evaluarlos.

Controlables: Para poder actuar sobre ellos.

Adecuados: En número y acordes con las necesidades del proceso.

Oportunos: Que suministren información a tiempo, cuando realmente se necesite.

Para los riesgos se puede diseñar una gran variedad de indicadores, pero para la presente monografía, se utilizan dos tipos básicos que permiten registrar la frecuencia con que se está presentando el riesgo e indicar el nivel de impacto o la gravedad de las consecuencias con las que éste ocurre.

⁴ Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Rubi Consuelo Mejía Quijano, Pág. 159

A continuación se detalla cada uno de los indicadores de riesgos implementados en Neohyundai S.A.:

- **De Frecuencia**

Este indicador nos permite conocer el número de veces que se presenta el riesgo en un período de tiempo establecido. Para registrar este indicador es necesario anotar las fechas de su ocurrencia y al final del período sumar el número total de eventos, esta información permitirá a los directivos (junta directiva) de la empresa tomar las decisiones necesarias y oportunas.

Es importante que exista una cultura organizacional de la administración de riesgos en donde, los empleados sean administradores de sus propios riesgos y colaboren con la Junta Directiva a la recolección de los datos estadísticos.

- **De Impacto**

Este indicador muestra la magnitud de las pérdidas de la empresa, ya sean éstas materiales y/o inmateriales, al momento de presentarse un riesgo. Cuando el riesgo se materialice, su resultado puede expresarse en valores monetarios, en cantidades, en porcentajes, etc.

2.9 Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos nos permite visualizar más fácilmente los riesgos y su grado de peligrosidad, para establecer las soluciones y determinar los niveles óptimos de inversión necesaria en la empresa para la administración de sus riesgos.

*“Con el diseño e implementación de los mapas de riesgos se promueve el trabajo en equipo, lo cual incrementa el entendimiento de los participantes sobre los procesos analizados y crea un mayor nivel de responsabilidad y colaboración entre las dependencias, porque con ello se logra entender las elaciones que tienen los procesos entre si y sus implicaciones en la generación y administración de riesgos”.*⁴

⁴ Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Rubi Consuelo Mejía Quijano, Pág. 159

Capítulo III

3. Aplicación del Método RISICAR

3.1 Introducción

Para el desarrollo práctico de la monografía nos hemos enfocado al módulo de Administración de Riesgos correspondiente al proceso de compras. Para su desarrollo hemos elegido un método aprobado en el año 2005 mediante un decreto en Colombia llamado “RISICAR”, y aprendido en el curso de graduación (período marzo – junio 2008). La creadora de dicho método, Rubi Consuelo Mejía Quijano es autora de nuestro libro guía “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial”.

El Método Risicar es de fácil aplicación a cualquier tipo de empresas, además de ser un método sencillo; que permite alinear los riesgos y los objetivos estratégicos, previo un conocimiento en forma integral, existentes en todos los procesos de la organización, a través de su modelo de operación, para de esta manera utilizar los recursos de manera más eficiente, reducir imprevistos, pérdidas operativas y mejorar la capacidad de respuesta ante los riesgos, como también de la asignación de responsabilidades tanto a nivel directivo como a nivel operativo.

El método RISICAR establece una herramienta administrativa, llamada Mapa de Riesgos, el cual se constituye en dos niveles: estratégico y operativo; dicho mapa nos proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos.

Después de un análisis minucioso realizado a la empresa, llegamos a determinar cuales son sus macroprocesos; así, identificamos que uno de los procesos que tiene mayor relevancia en la misma, es el de compras, por lo que nos enfocaremos a recopilar la información necesaria que vincule todas y cada una de las actividades relacionadas con dicho proceso.

3.2 Identificación de Riesgos:

Para la identificación de riesgos nos basamos en analizar el contexto estratégico (contexto interno y externo de la empresa), como se detalla a continuación:

3.2.1 Análisis del Contexto Estratégico

- **Contexto Interno**

Hyundai, la primera marca importada en ventas del Ecuador, está presente en Ecuador desde 1976, y ha consolidado una amplia red de concesionarios a nivel nacional.

En Neohyundai se adoptó la filosofía Hyundai impartida a nivel mundial: **“Obsesión por la calidad”**. El compromiso de una corporación que piensa diferente, que está revolucionando el mercado automotriz con vehículos a la altura de las mejores marcas japonesas y europeas.

Hyundai se ha hecho acreedora a innumerables premios: a la innovación, tecnología y seguridad. Para dar testimonio de los excelentes resultados están las millones de personas que satisfechas manejan un Hyundai. Ese es el motor que los impulsa a ser mejores y que los ha llevado a ser la marca número uno en vehículos importados en Ecuador.

Cada uno de los modelos está orientado a brindarle un alto rendimiento, confort y un diseño atractivo. Ellos conocen lo significativo que es para sus clientes adquirir un vehículo, de ahí su interés por ofrecer una sólida estructura que los respalde, que les permita contar con repuestos oportunamente así como con técnicos especializados; todo esto con el fin de mantener su vehículo en óptimas condiciones.

En Hyundai se diseña y desarrolla motores y sistemas de transmisión, fortaleciendo los diseños y el proceso de desarrollo de los mismos.

Las prioridades de la gerencia de Neohyundai S.A. se han centrado en cuatro importantes focos: sus consumidores, tecnología de punta, calidad de sus productos

y bienestar de la sociedad. Es por ello, que desarrollaron sistemas cada vez más amigables con el medio ambiente, esforzándose en concientizar acerca del cuidado del ambiente y por ende, del futuro. Al mismo tiempo, Neohyundai S.A. implementa planes de acción enfocados en ocho metas de mediano y largo plazo:

Gráfico 3.1
Contexto de Neohyundai S.A.



Fuente: <http://www.hyundai.com.ec/pages/index/html>

Elaborado por: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

▪ **Contexto Externo**

La importancia del sector automotor en el desarrollo del país es reconocida por su influencia en varios entornos. El sector genera una importante contribución a la economía del Estado en aranceles, impuestos y además por la mano de obra que emplea a un gran número de personas.

El sector automotor sigue mostrando señales del dinamismo en el que se ha desarrollado estos últimos años. Su crecimiento en el 2006 muestra niveles muy positivos, y se ha desarrollado en un escenario económico bastante favorable, en el año 2007 terminó con un PIB ligeramente superior a los 40.000 millones de dólares, lo cual representa – en términos reales- que la economía creció 4.3%, con respecto al año pasado. Es decir, que se han superado las expectativas de organismos

internacionales (FMI, CEPAL), que estimaban un crecimiento de 3%, e incluso las expectativas del Gobierno, que esperaba un crecimiento del 3.5%.

Gracias a la estabilidad económica creada por la dolarización, el negocio automotor ha seguido experimentando un desenvolvimiento sostenido en nuestro país, el cual por el Impuesto a los Vehículos Motorizados, durante el 2007 se recaudaron USD \$69.564,821; un crecimiento del 11.64% respecto del 2006, de igual forma el ICE de vehículos fue de USD \$5.995,500; estos dos impuestos representan el 1.67% del total recaudado por el SRI.

La producción nacional ha ido en aumento y ha logrado estabilizarse en los últimos tres años. Este año tuvo un significativo crecimiento del 19% respecto al 2006. En el 2004 la producción se redujo ligeramente debido al cierre de una de las ensambladoras de vehículos (Aymesa) por decisión de su administración en septiembre de ese año.

Del total de la industria, el segmento de las camionetas es el que concentra actualmente un 49.74% de toda la producción nacional, el segmento de automóviles abarca el 32.70%, del total producido, seguido por los todo terreno con 17.39% y chasises con un 0.17%.

▪ **Informe de Contexto Estratégico**

Con el análisis del contexto interno y externo, se puede concluir que la empresa Neohyundai S.A. cuenta con una excelente infraestructura, recursos financieros, experiencia en la Industria Automotriz, buena organización por procesos, claridad en sus definiciones estratégicas, personal suficiente preparado, buenas relaciones con los proveedores y su entorno, y reconocimiento en el medio. Como su labor esta basada en la importación de vehículos livianos y pesados como de sus piezas y partes, su éxito depende del excelente desempeño de sus empleados y la calidad de los insumos que maneja.

El servicio que ofrece requiere de un manejo adecuado de los recursos financieros y de estrategias de utilización de estudios de mercado que requiere el conocimiento de

las preferencias en cuanto a la gama de modelos y necesidades propias de los clientes.

Al ser una empresa distribuidora de vehículos marca Hyundai se encuentra en competencia a nivel local y nacional con una de las grandes industrias automotrices como es la marca Chevrolet, para ello se cuenta con un personal altamente capacitado y una publicidad de gran magnitud, lo cual ha logrado incursionar con clientes en gran escala, e impulsar la marca Hyundai.

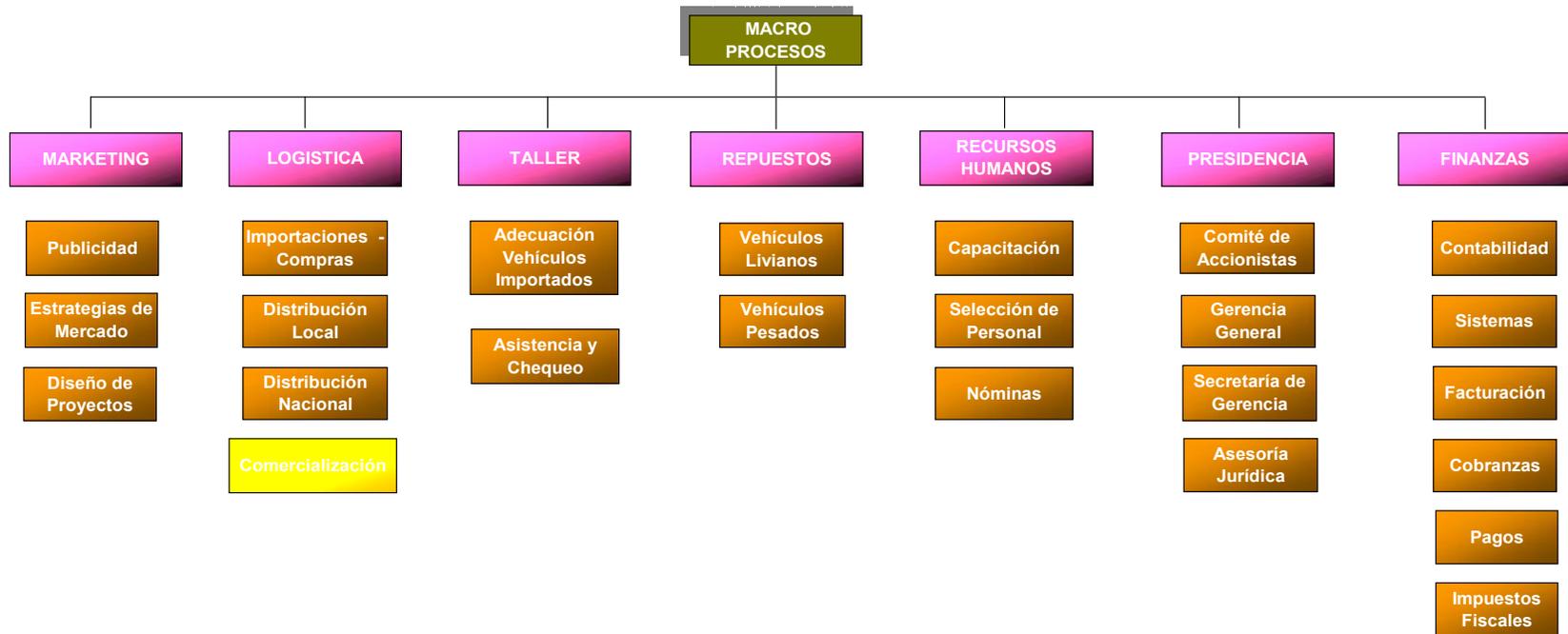
3.2.2 Nivel de Análisis

- **Justificación del Análisis Operativo**

Una vez realizado el análisis interno y el externo de la empresa Neohyundai S.A., se procede a establecer el nivel operativo en el que se realizara la identificación de los riesgos, seleccionando un solo proceso, que para el caso de estudio es el Proceso de Compras que se incluyen sus actividades respectivas, con el fin de implementar un manejo adecuado de los riesgos dentro de dicho proceso.

3.2.2.1 Estructura por Procesos (Mapa de Procesos).

Grafico No. 3.2
Mapa de Procesos



Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Grafico No. 3.3
Mapa del Proceso de Compras

PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS
COMPRAS	Planeación de la compra	Recopilación de los pedidos de todos los concesionarios a nivel nacional Análisis del Presupuesto Mensual Autorizaciones respectivas para las solicitudes de compra
	Selección de proveedores	Llamamiento a concurso de proveedores Recepción de Proformas Análisis y Selección de Proforma más óptima
	Ingreso y actualización de proveedores	Digitalización de datos de identificación del proveedor seleccionado Actualización de datos de identificación de proveedores ya existentes
	Emisión de la solicitud de compras	Recepción de Insumos a ser solicitados y/o requeridos Verificación en el Programa de Contabilidad que la secuencia numeral sea correcta Digitalización de datos de los requerimientos con sus respectivo detalle Impresión de la Solicitud de Compra con sus debidas aprobaciones y respaldos Aprobación de la Solicitud de Compra por parte del Gerente Envío de Solicitud de Compra al Proveedor
	Seguimiento de la solicitud de compra	Verificación y Constatación física del Número de Solicitud de Compra Confirmación con el proveedor de la recepción del pedido mediante mail
	Recepción del pedido	Recepción de mercadería en las bodegas de la empresa Entrega de documentos de soporte de la recepción de mercadería Constatación física de la mercadería con la debida solicitud de compra y factura del proveedor Entrega de Firmas de conformidad con la recepción de mercadería
	Pago a proveedores	Verificación de firmas de autorización y de recepción de la mercadería Ingreso de la factura al Departamento de Contabilidad Aprobación de pago por parte del Jefe Financiero Emisión del pago a proveedores

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

Descripción del Proceso

Luego de analizar global e internamente a la empresa, identificamos y detallamos el proceso a ser estudiado en la presente monografía:

Proceso: Compras.

Objetivo: Adquirir bienes y servicios requeridos por sus clientes, en condiciones de calidad, oportunidad y precio, acordes con los requerimientos de los mismos y las políticas institucionales.

Actividades:

- Planeación de la compra
- Selección de proveedores
- Ingreso y actualización de proveedores
- Emisión de la solicitud de compras
- Seguimiento de la solicitud de compra
- Recepción del pedido
- Pago a proveedores

Con el fin de facilitar la identificación de riesgos en el proceso de compras de Neohyundai S.A. se utiliza un glosario de riesgos que permite unificar criterios de asignación de nombres y su significado, el mismo que se detalla en el Anexo 1, Glosario de Riesgos.

3.2.3 Establecer los Riesgos

Dentro del proceso de compras de la empresa estudiada se llegaron a determinar los siguientes riesgos:

Tabla 3.1

Establecimiento de Riesgos en las Actividades del Proceso de Compras

ACTIVIDAD	RIESGO
Planeación de la compra	Error
	Demora

ACTIVIDAD	RIESGO
Selección de proveedores	Extorsión
	Mala Calidad

ACTIVIDAD	RIESGO
Ingreso y actualización de proveedores	Inexactitud
	Ausentismo
	Virus Informático

ACTIVIDAD	RIESGO
Emisión de la solicitud de compras	Demora
	Error
	Falsificación

ACTIVIDAD	RIESGO
Seguimiento de la solicitud de compra	Omisión
	Suspensión

ACTIVIDAD	RIESGO
Recepción del pedido	Demora
	Error
	Mala Calidad
	Accidente

ACTIVIDAD	RIESGO
Pago a proveedores	Error
	Demora

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.2.4 Describir los Riesgos

La descripción de los riesgos se realiza de la manera en como estos se presentan en cada actividad desarrollada en el proceso de compras y permite determinar las fallas de control en el proceso.

Tabla 3.2
Descripción de los Riesgos de acuerdo a las Actividades del Proceso de Compras

Planeación de la Compra		Selección de Proveedores	
RIESGO	DESCRIPCION	RIESGO	DESCRIPCION
Error	Posibilidad de equivocación en la cantidad a comprar tanto de repuestos como de vehículos para cubrir la demanda del mercado.	Extorsión	Posibilidad de una selección inadecuada de proveedores por beneficio personal.
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de información exacta y oportuna para la planificación de los requerimientos tanto de vehículos como de repuestos	Mala Calidad	Posibilidad de obtener un producto deficiente con las especificaciones requeridas.
Ingreso y Actualización de Proveedores		Emisión de la Solicitud de Compras	
RIESGO	DESCRIPCION	RIESGO	DESCRIPCION
Inexactitud	Posibilidad de una digitación incorrecta de la descripción de proveedores en la base de datos.	Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de recepción y confirmación de las cantidades y modelos tanto de vehículos y repuestos a ser requeridos.
Ausentismo	Posibilidad que el empleado falte al trabajo.	Error	Posibilidad de equivocación en la digitación de las cantidades, modelos, especificaciones, tanto de vehículos como de repuestos.
Virus Informático	Posibilidad de que se introduzca o se transmita a través de la red de operadores de la empresa un virus.	Falsificación	Posibilidad de que el asistente falsifique la orden de compra para beneficio de terceros.

Seguimiento de la Solicitud de Compra

RIESGO	DESCRIPCION
Omisión	Posibilidad de que el seguimiento no se realice de forma adecuada.
Suspensión	Posibilidad de interrupción en la confirmación a proveedores sobre la solicitud de compras emitida a los mismos.

Recepción del Pedido

RIESGO	DESCRIPCION
Demora	Posibilidad de que la mercadería solicitada a proveedores no llegue en el momento pactado.
Error	Posibilidad de que el bodeguero cuente incorrectamente la mercadería recibida.
Mala Calidad	Posibilidad de que el producto llegue a nuestras instalaciones sin las especificaciones requeridas.
Accidente	Posibilidad de sucesos imprevistos al momento del traslado de los vehículos desde el puerto de embarque hacia las bodegas e instalaciones de la empresa.

Pago a Proveedores

RIESGO	DESCRIPCION
Error	Posibilidad de que exista un pago en exceso al proveedor.
Demora	Posibilidad de retrasos por falta de información de la solicitud de compra y de sus debidos respaldos.
	Posibilidad de retrasos por falta de liquidez de la empresa.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.2.5 Identificar Agentes Generadores

Esta información permite junto con las causas de los riesgos, implementar controles necesarios para evitar que los agentes generen riesgos. En el proceso de compras analizado los agentes generadores del riesgo se presentan a continuación:

Tabla 3.3

Identificación de los Agentes Generadores de acuerdo a las Actividades del Proceso de Compras

Planeación de la Compra			Selección de Proveedores		
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR
Error	Posibilidad de equivocación en la cantidad a comprar tanto de repuestos como de vehículos para cubrir la demanda del mercado.	Jefe de Compras	Extorsión	Posibilidad de una selección inadecuada de proveedores por beneficio personal.	Jefe de Compras
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de información exacta y oportuna para la planificación de los requerimientos tanto de vehículos como de repuestos	Jefe de Compras	Mala Calidad	Posibilidad de obtener un producto deficiente con las especificaciones requeridas.	Proveedores
		Jefe Financiero			Jefe de Compras
		Gerente General			
Ingreso y Actualización de Proveedores			Emisión de la Solicitud de Compras		
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR
Inexactitud	Posibilidad de una digitación incorrecta de la descripción de proveedores en la base de datos.	Asistente de Compras 1	Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de recepción y confirmación de las cantidades y modelos tanto de vehículos y repuestos a ser requeridos.	Asistente de Compras 2
Ausentismo	Posibilidad que el empleado falte al trabajo.	Asistente de Compras 1	Error	Posibilidad de equivocación en la digitación de las cantidades, modelos, especificaciones, tanto de vehículos como de repuestos.	Asistente de Compras 3
Virus Informático	Posibilidad de que se introduzca o se transmita a través de la red de operadores de la empresa un virus.	Jefe de Sistemas	Falsificación	Posibilidad de que el asistente falsifique la orden de compra para beneficio de terceros.	Asistente de Compras 3

Seguimiento de la Solicitud de Compra

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR
Omisión	Posibilidad de que el seguimiento no se realice de forma adecuada.	Asistente de Compras 3
		Jefe de Compras.
Suspensión	Posibilidad de interrupción en la confirmación a proveedores sobre la solicitud de compras emitida a los mismos.	Asistente de Compras 3

Recepción del Pedido

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR
Demora	Posibilidad de que la mercadería solicitada a proveedores no llegue en el momento pactado.	Despachador del proveedor
Error	Posibilidad de que el bodeguero cuente incorrectamente la mercadería recibida.	Bodeguero
Mala Calidad	Posibilidad de que el producto llegue a nuestras instalaciones sin las especificaciones requeridas.	Proveedor
Accidente	Posibilidad de sucesos imprevistos al momento del traslado de los vehículos desde el puerto de embarque hacia las bodegas e instalaciones de la empresa.	Transportista

Pago a Proveedores

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR
Error	Posibilidad de que exista un pago en exceso al proveedor.	Tesorero
		Jefe de Compras
Demora	Posibilidad de retrasos por falta de información de la solicitud de compra y de sus debidos respaldos.	Jefe de Compras
	Posibilidad de retrasos por falta de liquidez de la empresa.	Tesorero

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.2.6 Identificar Causas

Como se vio en el capítulo dos, el método Risicar, para definir las causas, recomienda el uso de palabras que nos ayudaron a identificar las causas como siguen:

TABLA 3.4
Identificación de Causas en la actividad
Planeación de la Compra.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Error	Posibilidad de equivocación en la cantidad a comprar tanto de repuestos como de vehículos para cubrir la demanda del mercado.	Jefe de Compras	Carencia de las competencias requeridas para desarrollar la actividad.
			Carencia de una metodología, herramientas y/o medios para desarrollar el proceso.
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.
			Inadecuada organización de prioridades.
			Carencia de canales de comunicación bien estructurados.
			Falta de precisión en la información.
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de información exacta y oportuna para la planificación de los requerimientos tanto de vehículos como de repuestos	Jefe de Compras	Falta disponibilidad del personal para gestionar el proceso.
			Falta de supervisión
			Inadecuado soporte tecnológico.
			Exceso de Demanda
			Falta de precisión en la información.
		Jefe Financiero	Disminución de la disponibilidad Presupuestal.
			Falta de oportunidad en la entrega de información.
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.
		Gerente General	Dificultad de la alta dirección para resolver conflictos internos y externos.
			Falta compromiso de la alta dirección.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.5
Identificación de Causas en la actividad
Selección de Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Extorsión	Posibilidad de una selección inadecuada de proveedores por beneficio personal.	Jefe de Compras	No se cuenta con una cultura ética y social bien implementada
			Carencia de las políticas para el proceso.
			Intereses personales
			Exceso de Confianza
			Falta de Supervisión
			Incumplimiento de la normatividad legal vigente.
			Dependencia de un proveedor.
			Carencia de parámetros adecuados en la celebración de convenios.
Mala Calidad	Posibilidad de obtener un producto deficiente con las especificaciones requeridas.	Proveedores	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
		Jefe de Compras	Fallas en los controles de Calidad.
			Negligencia y/o descuido

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.6**Identificación de Causas en la actividad****Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Inexactitud	Posibilidad de una digitación incorrecta de la descripción de proveedores en la base de datos.	Asistente de Compras 1	Negligencia y/o descuido
			Inadecuados perfiles para el cargo.
			Falta de prevención y Cuidado.
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.
			Falta de actividades de Capacitación.
Ausentismo	Posibilidad que el empleado falte al trabajo.	Asistente de Compras 1	Falta de Compromiso con la empresa.
			Enfermedad.
			Problemas de índole personal.
Virus Informático	Posibilidad de que se introduzca o se transmita a través de la red de operadores de la empresa un virus.	Jefe de Sistemas	Inadecuado soporte tecnológico.
			Carencia de mantenimiento preventivo.
			Carencia de recursos humanos para desarrollar la actividad.
			Fallas en las medidas de seguridad.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.7

Identificación de Causas en la actividad

Emisión de la Solicitud de Compras.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de recepción y confirmación de las cantidades y modelos tanto de vehículos y repuestos a ser requeridos.	Asistente de Compras 2	Falta de oportunidad en la entrega de información.
			Falta de coordinación de quienes desarrollan el proceso.
			Negligencia y/o descuido.
			Dificultad para responder a los avances tecnológicos acelerados.
			Exceso de Demanda.
Error	Posibilidad de equivocación en la digitación de las cantidades, modelos, especificaciones, tanto de vehículos como de repuestos.	Asistente de Compras 3	Inadecuados perfiles para el cargo.
			Falta de actividades de capacitación.
			Falta de experiencia en el trabajo.
			Falta de prevención y cuidado.
			Negligencia y/o descuido.
			Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.
Falsificación	Posibilidad de que el asistente falsifique la orden de compra para beneficio de terceros.	Asistente de Compras 3	Intereses personales.
			Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.
			Manipulación de pruebas y/o resultados.
			Falta de Supervisión.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.8

**Identificación de Causas en la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Omisión	Posibilidad de que el seguimiento no se realice de forma adecuada.	Asistente de Compras 3	Falta de agilidad en el trabajo.
			Negligencia y/o descuido.
			Falta de coordinación.
			No se llevan a cabo los controles diseñados.
			Falta de planeación de las actividades.
			Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.
		Desactualización de la información.	
		Jefe de Compras.	Falta de comunicación en los procesos.
Falta de supervisión.			
Suspensión	Posibilidad de interrupción en la confirmación a proveedores sobre la solicitud de compras emitida a los mismos.	Asistente de Compras 3	Falta de Compromiso con la empresa.
			Carencia de canales de comunicación bien estructuradas
			Carencia de recursos tecnológicos para desarrollar la actividad
			Falta de definición oficial de funciones asignadas al cargo.
			Inadecuada distribución de cargos.
			Falta de precisión en la información.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.9
Identificación de Causas en la actividad
Recepción del Pedido.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Demora	Posibilidad de que la mercadería solicitada a proveedores no llegue en el momento pactado.	Despachador del proveedor	Concurrencia de actividades simultáneas.
			Falta de claridad en la información.
			Inadecuada selección de proveedores.
Error	Posibilidad de que el bodeguero cuente incorrectamente la mercadería recibida.	Bodeguero	Negligencia y/o descuido.
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.
			Falta de compromiso.
			Falta disponibilidad de personal para gestionar el proceso.
			Fallas en las actividades de revisión.
Falta de prevención y cuidado.			
Mala Calidad	Posibilidad de que el producto llegue a nuestras instalaciones sin las especificaciones requeridas.	Proveedor	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
			Fallas en los controles de Calidad.
			Negligencia y/o descuido.
Accidente	Posibilidad de sucesos imprevistos al momento del traslado de los vehículos desde el puerto de embarque hacia las bodegas e instalaciones de la empresa.	Transportista	Negligencia y/o descuido.
			Falta de prevención y cuidado.
			Fallas en las medidas de seguridad.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.10

Identificación de Causas en la actividad

Pago a Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Error	Posibilidad de que exista un pago en exceso al proveedor.	Tesorero	Falta de prevención y cuidado.
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.
			Negligencia y/o descuido
		Jefe de Compras	Inadecuados perfiles para el cargo.
			Falta de precisión en la información.
			Falta de supervisión.
Demora	Posibilidad de retrasos por falta de información de la solicitud de compra y de sus debidos respaldos.	Jefe de Compras	Carencia en las actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.
			Falta de oportunidad en la entrega de información.
			Fallas en el canal de distribución de la información.
	Posibilidad de retrasos por falta de liquidez de la empresa.	Tesorero	Negligencia y/o descuido.
			Disminución de la disponibilidad Presupuestal.
			Falta de claridad y efectividad en los parámetros de medición.
			Falta de supervisión.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.2.7 Identificar Efectos

Los efectos son las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, por lo que no deben ser confundidos como un riesgo. Luego de ser identificados los efectos, se culmina con el proceso completo de identificación de riesgos, para posteriormente ingresar en la etapa de calificación y evaluación de los mismos.

Los efectos aquí detallados son los que se presentan en la actividad de compras de la empresa:

TABLA 3.11

Identificación de Efectos en la actividad

Planeación de la Compra.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Error	Posibilidad de equivocación en la cantidad a comprar tanto de repuestos como de vehículos para cubrir la demanda del mercado.	Jefe de Compras	Carencia de las competencias requeridas para desarrollar la actividad.	Pérdidas económicas
			Carencia de una metodología, herramientas y/o medios para desarrollar el proceso.	
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.	Pérdida en el Mercado
			Inadecuada organización de prioridades.	
			Carencia de canales de comunicación bien estructurados.	Deterioro de Imagen
			Falta de precisión en la información.	
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de información exacta y oportuna para la planificación de los requerimientos tanto de vehículos como de repuestos	Jefe de Compras	Falta disponibilidad del personal para gestionar el proceso.	Pérdidas económicas
			Falta de supervisión	
			Inadecuado soporte tecnológico.	
			Exceso de Demanda	
		Jefe Financiero	Falta de precisión en la información.	Deterioro de Imagen
			Disminución de la disponibilidad Presupuestal.	
			Falta de oportunidad en la entrega de información.	
		Gerente General	Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.	Pérdida en el Mercado
			Dificultad de la alta dirección para resolver conflictos internos y externos.	
	Falta compromiso de la alta dirección.			

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.12

**Identificación de Efectos en la actividad
Selección de Proveedores.**

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Extorsión	Posibilidad de una selección inadecuada de proveedores por beneficio personal.	Jefe de Compras	No se cuenta con una cultura ética y social bien implementada	Pérdidas económicas
			Carencia de las políticas para el proceso.	
			Intereses personales	
			Exceso de Confianza	
			Falta de Supervisión	
			Incumplimiento de la normatividad legal vigente.	
			Dependencia de un proveedor.	
			Carencia de parámetros adecuados en la celebración de convenios.	
			Carencia de Actividades de Revisión y verificación por parte de una persona independiente.	
Mala Calidad	Posibilidad de obtener un producto deficiente con las especificaciones requeridas.	Proveedores	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	Deterioro de Imagen
		Jefe de Compras	Fallas en los controles de Calidad.	Pérdidas económicas
			Negligencia y/o descuido	

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.13
Identificación de Efectos en la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Inexactitud	Posibilidad de una digitación incorrecta de la descripción de proveedores en la base de datos.	Asistente de Compras 1	Negligencia y/o descuido	Daño o pérdida de información.
			Inadecuados perfiles para el cargo.	
			Falta de prevención y Cuidado.	
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.	
			Falta de actividades de Capacitación.	
Ausentismo	Posibilidad que el empleado falte al trabajo.	Asistente de Compras 1	Falta de Compromiso con la empresa.	Interrupción de Actividades.
			Enfermedad.	
			Problemas de índole personal.	
Virus Informático	Posibilidad de que se introduzca o se transmita a través de la red de operadores de la empresa un virus.	Jefe de Sistemas	Inadecuado soporte tecnológico.	Daño o pérdida de información.
			Carencia de mantenimiento preventivo.	Deterioro de Imagen.
			Carencia de recursos humanos para desarrollar la actividad.	Interrupción de Actividades.
			Fallas en las medidas de seguridad.	

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.14

**Identificación de Efectos en la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de recepción y confirmación de las cantidades y modelos tanto de vehículos y repuestos a ser requeridos.	Asistente de Compras 2	Falta de oportunidad en la entrega de información.	Daño o pérdida de información.
			Falta de coordinación de quienes desarrollan el proceso.	
			Negligencia y/o descuido.	
			Dificultad para responder a los avances tecnológicos acelerados.	Pérdidas económicas
Exceso de Demanda.				
Error	Posibilidad de equivocación en la digitación de las cantidades, modelos, especificaciones, tanto de vehículos como de repuestos.	Asistente de Compras 3	Inadecuados perfiles para el cargo.	Daño o pérdida de información.
			Falta de actividades de capacitación.	
			Falta de experiencia en el trabajo.	
			Falta de prevención y cuidado.	Pérdidas económicas
			Negligencia y/o descuido.	
			Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.	
Falsificación	Posibilidad de que el asistente falsifique la orden de compra para beneficio de terceros.	Asistente de Compras 3	Intereses personales.	Pérdidas económicas.
			Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.	
			Manipulación de pruebas y/o resultados.	Daño o pérdida de información.
			Falta de Supervisión.	

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.15

**Identificación de Efectos en la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Omisión	Posibilidad de que el seguimiento no se realice de forma adecuada.	Asistente de Compras 3	Falta de agilidad en el trabajo.	Pérdidas económicas
			Negligencia y/o descuido.	
			Falta de coordinación.	
			No se llevan a cabo los controles diseñados.	
			Falta de planeación de las actividades.	
		Jefe de Compras.	Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.	Daño o pérdida de información.
			Desactualización de la información.	
Suspensión	Posibilidad de interrupción en la confirmación a proveedores sobre la solicitud de compras emitida a los mismos.	Asistente de Compras 3	Falta de comunicación en los procesos.	Daño o pérdida de información.
			Falta de supervisión.	
			Falta de Compromiso con la empresa.	
		Asistente de Compras 3	Carencia de canales de comunicación bien estructuradas	Daño o pérdida de información.
			Carencia de recursos tecnológicos para desarrollar la actividad	
			Falta de definición oficial de funciones asignadas al cargo.	Afectación del Servicio.
			Inadecuada distribución de cargos.	
Asistente de Compras 3	Falta de precisión en la información.			

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.16

**Identificación de Efectos en la actividad
Recepción del Pedido.**

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Demora	Posibilidad de que la mercadería solicitada a proveedores no llegue en el momento pactado.	Despachador del proveedor	Concurrencia de actividades simultáneas.	Pérdidas económicas
			Falta de claridad en la información.	
			Inadecuada selección de proveedores.	
Error	Posibilidad de que el bodeguero cuente incorrectamente la mercadería recibida.	Bodeguero	Negligencia y/o descuido.	Pérdidas económicas
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.	
			Falta de compromiso.	Deterioro de Imagen.
			Falta disponibilidad de personal para gestionar el proceso.	
			Fallas en las actividades de revisión.	
Falta de prevención y cuidado.				
Mala Calidad	Posibilidad de que el producto llegue a nuestras instalaciones sin las especificaciones requeridas.	Proveedor	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	Deterioro de Imagen.
			Fallas en los controles de Calidad.	Pérdidas económicas.
			Negligencia y/o descuido.	Afectación del Servicio.
Accidente	Posibilidad de sucesos imprevistos al momento del traslado de los vehículos desde el puerto de embarque hacia las bodegas e instalaciones de la empresa.	Transportista	Negligencia y/o descuido.	Daño de bienes.
			Falta de prevención y cuidado.	Pérdidas económicas.
			Fallas en las medidas de seguridad.	Daño ambiental

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.17

Identificación de Efectos en la actividad

Pago a Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Error	Posibilidad de que exista un pago en exceso al proveedor.	Tesorero	Falta de prevención y cuidado.	Pérdidas económicas
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.	
			Negligencia y/o descuido	
		Jefe de Compras	Inadecuados perfiles para el cargo.	
			Falta de precisión en la información.	
			Falta de supervisión.	
Demora	Posibilidad de retrasos por falta de información de la solicitud de compra y de sus debidos respaldos.	Jefe de Compras	Falta de oportunidad en la entrega de información.	Daño de imagen.
			Fallas en el canal de distribución de la información.	Daño o pérdida de información.
			Negligencia y/o descuido.	
	Posibilidad de retrasos por falta de liquidez de la empresa.	Tesorero	Disminución de la disponibilidad Presupuestal.	Pérdidas económicas.
			Falta de claridad y efectividad en los parámetros de medición.	Daño de imagen.
			Falta de supervisión.	

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.3 Calificación de Riesgos

Para la calificación de los riesgos ponderamos mediante una escala de frecuencia y de impacto vistas en el Capítulo 2 que es la que utilizaremos de acuerdo al método RISICAR.

3.3.1 Determinación de la Frecuencia

Los niveles de calificación de frecuencia con su respectivo valor y nombre, son un estándar en el método Risicar, y la descripción ha sido definida por la Junta Directiva de Neohyundai S.A.; por lo cual se obtiene los siguientes resultados:

TABLA 3.18

Calificación de Frecuencia para las actividades

Planeación de la compra

RIESGO	FRECUENCIA
Error	2
Demora	3

Selección de proveedores

RIESGO	FRECUENCIA
Extorsión	1
Mala Calidad	3

Ingreso y actualización de proveedores

RIESGO	FRECUENCIA
Inexactitud	2
Ausentismo	2
Virus Informático	4

Emisión de la solicitud de compras

RIESGO	FRECUENCIA
Demora	3
Error	2
Falsificación	1

Seguimiento de la solicitud de compra

RIESGO	FRECUENCIA
Omisión	2
Suspensión	2

Recepción del pedido

RIESGO	FRECUENCIA
Demora	4
Error	2
Mala Calidad	2
Accidente	4

Pago a Proveedores

RIESGO	FRECUENCIA
Error	1
Demora	2

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.3.4 Determinación del Impacto

Al ser ya calificada la frecuencia de ocurrencia del riesgo se procede a la calificación del impacto, tomando en cuenta que las operaciones de la empresa son indispensables para su futuro crecimiento. Así se presentan las siguientes tablas donde está determinado el impacto de los riesgos:

TABLA 3.19

Calificación de Impacto para las actividades

Planeación de la compra

RIESGO	IMPACTO
Error	20
Demora	10

Selección de proveedores

RIESGO	IMPACTO
Extorsión	20
Mala Calidad	10

Ingreso y actualización de proveedores

RIESGO	IMPACTO
Inexactitud	5
Ausentismo	5
Virus Informático	5

Emisión de la solicitud de compras

RIESGO	IMPACTO
Demora	10
Error	20
Falsificación	40

Seguimiento de la solicitud de compra

RIESGO	IMPACTO
Omisión	5
Suspensión	5

Recepción del pedido

RIESGO	IMPACTO
Demora	20
Error	10
Mala Calidad	20
Accidente	40

Pago a Proveedores

RIESGO	IMPACTO
Error	20
Demora	5

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.3.5 Calificación del Riesgo

Con los resultados obtenidos de la calificación de la frecuencia e impacto, la calificación final del riesgo es el resultado de multiplicar el valor de la frecuencia por el impacto.

TABLA 3.20
Calificación de Riesgo para la actividad
Planeación de la Compra.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Error	2	20	40
Demora	3	10	30

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.21
Calificación de Riesgo para la actividad
Selección de Proveedores.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Extorsión	1	20	20
Mala Calidad	3	10	30

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.22

**Calificación de Riesgo para la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Inexactitud	2	5	10
Ausentismo	2	5	10
Virus Informático	4	5	20

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.23

**Calificación de Riesgo para la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Demora	3	10	30
Error	2	20	40
Falsificación	1	40	40

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.24**Calificación de Riesgo para la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compra.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Omisión	2	5	10
Suspensión	2	5	10

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.25**Calificación de Riesgo para la actividad
Recepción del Pedido.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Demora	4	20	80
Error	2	10	20
Mala Calidad	2	20	40
Accidente	4	40	160

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.26
Calificación de Riesgo para la actividad
Pago a Proveedores.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Error	1	20	20
Demora	2	5	10

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.4 Evaluación de Riesgos

El método RISICAR establece la evaluación de los riesgos en base al puntaje de calificación de los mismos, así, éstos se ubican en diferentes zonas de acuerdo al nivel de peligrosidad en la empresa.

En el Capítulo 2 vimos como se procede a identificar y evaluar los riesgos, basándose en la matriz guía, y luego de ser analizados los riesgos, se procede a evaluar la gravedad de cada tipo de riesgo, en el proceso de Compras de la empresa Neohyundai S.A., según los niveles establecidos en las tablas de calificación de la frecuencia e impacto. Así tenemos:

TABLA 3.27

**Evaluación de Riesgo en la actividad
Planeación de la Compra.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Error	2	20	40	C	SEVERO
Demora	3	10	30	C	MODERADO

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.28

**Evaluación de Riesgo en la actividad
Selección de proveedores.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Extorsión	1	20	20	B	SEVERO
Mala Calidad	3	10	30	C	MODERADO

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.29

**Evaluación de Riesgo en la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Inexactitud	2	5	10	B	LEVE
Ausentismo	2	5	10	B	LEVE
Virus Informático	4	5	20	B	LEVE

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.30

**Evaluación de Riesgo en la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Demora	3	10	30	C	MODERADO
Error	2	20	40	C	SEVERO
Falsificación	1	40	40	C	CATASTRÓFICO

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.31

**Evaluación de Riesgo en la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compra.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Omisión	2	5	10	B	LEVE
Suspensión	2	5	10	B	LEVE

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.32
Evaluación de Riesgo en la actividad
Recepción del Pedido.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Demora	4	20	80	D	SEVERO
Error	2	10	20	B	MODERADO
Mala Calidad	2	20	40	C	SEVERO
Accidente	4	40	160	D	CATASTRÓFICO

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.33
Evaluación de Riesgo en la actividad
Pago a Proveedores.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	NIVEL	EVALUACIÓN
Error	1	20	20	B	SEVERO
Demora	2	5	10	B	LEVE

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5 Diseño de Medidas de Tratamiento

3.5.1 Medidas de Tratamiento Sugeridas

Para el diseño de las medidas de tratamiento mediante el método RISICAR se presenta una matriz que propone seis medidas de tratamiento de riesgos que son:

A - aceptar el riesgo.

Pv - prevenirlo.

T - transferirlo a un tercero.

R - retener las pérdidas.

E - eliminar la actividad que lo genera.

Pt - proteger a la microempresa en caso de su ocurrencia.

Para saber en que lugar de la matriz se encuentra el riesgo y poder identificar su medida de tratamiento, se califica al mismo mediante la multiplicación de la frecuencia por el impacto detallado en las anteriores tablas y se examina el resultado de acuerdo a la siguiente matriz:

**TABLA 3.34
MATRIZ DE RESPUESTA ANTE RIESGOS**

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	20 Virus Informático	40	80 Demora	160 Accidente
Alta	3	15	30 Demora Mala Calidad	60	120
Media	2	10 Inexactitud Omisión Ausentismo Demora Suspension	20 Error	40 Error Mala Calidad	80
Baja	1	5	10	20 Extorsión Error	40 Falsificación
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	5	10	20	40

Entonces, en la empresa Neohyundai S.A., en el proceso de compras estudiado, las diferentes opciones de medidas de tratamiento que se le puede dar a los riesgos según su evaluación es:

TABLA 3.35
Medidas de Tratamiento en la actividad
Planeación de la Compra.

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	40	MODERADO	Prevenir Proteger Transferir
Demora	30	MODERADO	Prevenir Retener

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.36
Medidas de Tratamiento en la actividad
Selección de Proveedores.

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Extorsión	20	SEVERO	Proteger Transferir
Mala Calidad	30	MODERADO	Proteger Transferir Prevenir

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.37

**Medidas de Tratamiento en la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores**

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Inexactitud	10	LEVE	Prevenir Retener
Ausentismo	10	LEVE	Prevenir Retener
Virus Informático	20	LEVE	Prevenir Retener

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.38

**Medidas de Tratamiento en la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Demora	30	MODERADO	Proteger Transferir Prevenir
Error	40	SEVERO	Prevenir Proteger Transferir
Falsificación	40	CATASTRÓFICO	Proteger Transferir

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.39

**Medidas de Tratamiento en la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compra**

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Omisión	10	LEVE	Prevenir Retener
Suspensión	10	LEVE	Prevenir Retener

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.40

**Medidas de Tratamiento en la actividad
Recepción del Pedido.**

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Demora	80	SEVERO	Prevenir Proteger Transferir
Error	20	MODERADO	Prevenir Proteger Retener
Mala Calidad	40	MODERADO	Prevenir Proteger Transferir
Accidente	160	CATASTRÓFICO	Eliminar Prevenir Proteger

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.41
Medidas de Tratamiento en la actividad
Pago a Proveedores

RIESGO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	20	SEVERO	Proteger Transferir
Demora	10	LEVE	Prevenir Retener

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.2 Controles Existentes

En este punto nos enfocamos en las medidas de tratamiento detalladas con anterioridad, realizando un análisis de los controles existentes que son aplicados para el manejo de cada actividad del proceso de compras, proporcionándonos una información de que tan eficaz es el control para reducir el riesgo.

Los directivos de Neohyundai S.A. concientes de que establecer controles aporta seguridad en las actividades realizadas y/o ejecutadas han establecido controles de manera integral y para el proceso de compras cuentan con los siguientes:

TABLA 3.42
Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Planeación de la Compra.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Error	2	20	40	MODERADO	Prevenir Proteger Transferir	Verificación en base a los soportes de los requerimientos de los clientes.
Demora	3	10	30	MODERADO	Prevenir Retener	N/A

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.43

**Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Selección de Proveedores.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Extorsión	1	20	20	SEVERO	Proteger Transferir	Verificación el estricto cumplimiento de requisitos para la selección de proveedores.
Mala Calidad	3	10	30	MODERADO	Proteger Transferir Prevenir	Verificar el estricto cumplimiento de normas y cláusulas del contrato celebrado con proveedores.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.44

**Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Inexactitud	2	5	10	LEVE	Prevenir Retener	Medición de Eficiencia de digitación en base al numero de ingresos mensuales.
Ausentismo	2	5	10	LEVE	Prevenir Retener	Rotación de Funciones entre los Asistentes de Compras.
Virus Informático	4	5	20	LEVE	Prevenir Retener	N/A

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.45

**Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Demora	3	10	30	MODERADO	Proteger Transferir Prevenir	N/A
Error	2	20	40	SEVERO	Prevenir Proteger Transferir	Medición de Eficiencia de digitación en base al numero de ingresos mensuales.
Falsificación	1	40	40	CATASTRÓFI CO	Proteger Transferir	Constatación de Firmas Autorizadas que validan la información.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.46

**Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compra.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Omisión	2	5	10	LEVE	Prevenir Retener	N/A
Suspensión	2	5	10	LEVE	Prevenir Retener	Constatación de envío y recepción de e-mails por parte de los proveedores

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.47**Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Recepción del Pedido.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Demora	4	20	80	SEVERO	Prevenir Proteger Transferir	N/A
Error	2	10	20	MODERADO	Prevenir Proteger Retener	Constatación y Cotejacion de los ítems adquiridos a los proveedores con su respectiva Guía de Remisión.
Mala Calidad	2	20	40	MODERADO	Prevenir Proteger Transferir	N/A
Accidente	4	40	160	CATASTRÓFI CO	Eliminar Prevenir Proteger	Cumplimiento de cláusulas de cobertura de accidentes de traslado por parte del Seguro contratado por la empresa.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.48**Controles Existentes para responder ante los Riesgos en la actividad
Pago a Proveedores.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES
Error	1	20	20	SEVERO	Proteger Transferir	Verificación con la información del sistema contable, de los pagos pendientes a Proveedores.
Demora	2	5	10	LEVE	Prevenir Retener	Verificación del cumplimiento de políticas financieras implementadas, que exige un monto máximo de pagos semanales.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.3 Efectividad de los Controles Existentes

Una vez identificados los controles existentes, de las actividades del proceso de compras de la empresa Neohyundai S.A., se procede a valorar su efectividad, es decir, establecer su contribución a la disminución del riesgo (eficacia), con el uso adecuado de los recursos (eficiencia) según la siguiente tabla:

TABLA 3.49

Tabla de Efectividad de los Controles Existentes.

EFICACIA

Alta	Media	Alta	Muy Alta
Media	Baja	Media	Alta
Baja	Muy Baja	Baja	Media
	Baja	Media	Alta

EFICIENCIA

Fuente: Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 139

Autor: Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Así podríamos decir, que si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja; y si un control tiene una eficiencia alta y una eficacia alta, la efectividad es muy alta y así sucesivamente de acuerdo a la tabla vista anteriormente, esto aporta con las pautas adecuadas para mejorar los procesos y reducir los riesgos. En la empresa la efectividad en cada actividad del proceso es como sigue:

TABLA 3.50**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad****Planeación de Compras.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error	Verificación en base a los soportes de los requerimientos de los clientes.	ALTA	MEDIA	ALTA
Demora	N/A	BAJA	BAJA	MUY BAJA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.51**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad****Selección de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Extorsión	Verificación del estricto cumplimiento de requisitos para la selección de proveedores.	MEDIA	ALTA	ALTA
Mala Calidad	Verificar el estricto cumplimiento de normas y cláusulas del contrato celebrado con proveedores.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.52

**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Inexactitud	Medición de Eficiencia de digitación en base al numero de ingresos mensuales.	MEDIA	ALTA	ALTA
Ausentismo	Rotación de Funciones entre los Asistentes de Compras.	BAJA	MEDIA	BAJA
Virus Informático	N/A	BAJA	BAJA	MUY BAJA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.53

**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Demora	N/A	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Error	Medición de Eficiencia de digitación en base al numero de ingresos mensuales.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Falsificación	Constatación de Firmas Autorizadas que validan la información .	MEDIA	ALTA	ALTA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.54**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad****Seguimiento de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Omisión	N/A	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Suspensión	Constatación de envío y recepción de e-mails por parte de los proveedores y de la Asistente de Compras, sobre el estado en el que se encuentra la Solicitud de Compras.	BAJA	MEDIA	BAJA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.55**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad****Recepción del Pedido.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Demora	N/A	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Error	Constatación y Cotejacion de los ítems adquiridos a los proveedores con su respectiva Guía de Remisión.	MEDIA	ALTA	ALTA
Mala Calidad	N/A	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Accidente	Cumplimiento de cláusulas de cobertura de accidentes de traslado por parte del Seguro contratado por la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.56**Efectividad de los Controles Existentes en la actividad****Pago de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error	Verificación con la información del sistema contable, de los pagos pendientes a Proveedores.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Demora	Verificación del cumplimiento de políticas financieras implementadas, que exige un monto máximo de pagos semanales.	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.5.4 Controles Propuestos

Muchas de las veces existen controles que no logran reducir el nivel de riesgo, por lo que se precisa el diseño de controles adicionales para disminuirlo y llevar el riesgo a términos aceptables y tolerables; una vez determinada esta necesidad los directivos de Neohyundai S.A. analizaran y evaluaran el momento oportuno para la ejecución de los controles propuestos.

Para elaborar las tablas de los controles propuestos elaborados por la Junta Directiva de la empresa Neohyundai S.A. conjuntamente con los jefes departamentales que intervienen en el proceso de compras; enlistamos para cada actividad sus respectivos riesgos, con su calificación, evaluación, medidas de tratamiento y controles existentes obtenidas de las tablas 3.53 a la 3.59, y se plantean los controles propuestos. De ésta manera tenemos:

TABLA 3.57

**Controles Propuestos para la actividad
Planeación de la Compra.**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	40	MODERADO	Prevenir Proteger Transferir	Verificación en base a los soportes de los requerimientos de los clientes.	Elaboración de consultas históricas que se realizan en un periodo.
Demora	30	MODERADO	Prevenir Retener	N/A	Implementar políticas de cumplimiento de entrega de documentación en un tiempo máximo.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.58

**Controles Propuestos para la actividad
Selección de Proveedores.**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Extorsión	20	SEVERO	Proteger Transferir	Verificación del estricto cumplimiento de requisitos para la selección de proveedores.	Elaborar un plan de supervisión al personal.
					Diseñar un manual de políticas con las que trabaja la empresa y capacitar a los empleados sobre el mismo.
Mala Calidad	30	MODERADO	Proteger Transferir Prevenir	Verificar el estricto cumplimiento de normas y cláusulas del contrato celebrado con proveedores.	Capacitación permanente del personal.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.59

**Controles Propuestos para la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Inexactitud	10	LEVE	Prevenir	Medición de Eficiencia de digitación en base al número de ingresos mensuales.	Realizar capacitación permanente del personal.
			Retener		Planificación adecuada de las actividades a realizar.
Ausentismo	10	LEVE	Prevenir	Rotación de Funciones entre los Asistentes de Compras.	Implementar una base de datos de empleados sustitutos en caso de ausentismo.
			Retener		Implementar una política de capacitación y rotación de personal.
Virus Informático	20	LEVE	Prevenir Retener	N/A	Implementar sistemas automáticos de protección a los equipos, que actúe para detectar cambios bruscos en el manejo informático.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.60

**Controles Propuestos para la actividad
Emisión de la Solicitud de Compra.**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Demora	30	MODERADO	Proteger Transferir Prevenir	N/A	Planificación adecuada de las actividades a realizar.
Error	40	SEVERO	Prevenir	Medición de Eficiencia de digitación en base al número de ingresos mensuales.	Selección adecuada del personal según perfiles previamente establecidos.
			Proteger Transferir		Implementar una supervisión estricta al proceso por parte del jefe de compras.
Falsificación	40	CATASTRÓFICO	Proteger Transferir	Constatación de Firmas Autorizadas que validan la información .	Implementar la rotación de empleados y funciones, cada cierto tiempo.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.61

**Controles Propuestos para la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Omisión	10	LEVE	Prevenir Retener	N/A	Implantar un control de calidad en la ejecución de las labores de la actividad realizada por parte de la persona encargada.
Suspensión	10	LEVE	Prevenir Retener	Constatación de envío y recepción de e-mails por parte de los proveedores y de la Asistente de Compras, sobre el estado en el que se encuentra la Solicitud de Compras.	Implementar un manual de procedimientos que detalle el control que se va a realizar para conocer en que estado se encuentra la solicitud de compra.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.62

**Controles Propuestos para la actividad
Recepción del Pedido.**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Demora	80	SEVERO	Prevenir Proteger Transferir	N/A	Implementar políticas de controles de stock tanto en niveles mínimos como máximos.
Error	20	MODERADO	Prevenir Proteger Retener	Constatación y Cotejación de los ítems adquiridos a los proveedores con su respectiva Guía de Remisión.	Verificación de la mercadería por parte de una persona independiente, la misma que llegara a confirmar la primera constatación.
Mala Calidad	40	MODERADO	Prevenir Proteger Transferir	N/A	Firmar un contrato en el cual el proveedor se compromete a asumir pérdidas económicas por mala calidad en la mercadería.
Accidente	160	CATASTRÓFICO	Eliminar Prevenir Proteger	Cumplimiento de cláusulas de cobertura de accidentes de traslado por parte del Seguro contratado por la empresa.	Implementar un sistema GPS para monitorear el traslado de la mercadería.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.63
Controles Propuestos para la actividad
Pago a Proveedores.

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	20	SEVERO	Proteger Transferir	Verificación con la información del sistema contable, de los pagos pendientes a Proveedores.	Verificar que la cuenta de proveedores se encuentre conciliada.
Demora	10	LEVE	Prevenir Retener	Verificación del cumplimiento de políticas financieras implementadas, que exige un monto máximo de pagos semanales.	Implementación de políticas de fechas únicas de pago (un día a la semana).

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.6 Implementación de las Medidas de Tratamiento

3.6.1 Plan de Implementación para los Controles

Luego de ser identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar. Para hacerlo existen primordialmente dos opciones: Una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas.

El éxito en la implementación de las medidas depende de que la administración de riesgos sea efectiva y conduzca a los objetivos propuestos, para lo cual contaremos con el respaldo de la Junta Directiva.

Para que la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos sea adecuada a la necesidad de Neohyundai S.A., las acciones propuestas son las siguientes:

- Establecer prioridades en la implementación de 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 junta directiva.
- Designar las personas responsables de la implementación del plan.
- Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Definir las fechas límite para su ejecución.

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

3.7 Monitoreo y Evaluación

En este paso se realiza un seguimiento al avance y efectividad del proceso de compras de Neohyundai S.A.

El monitoreo de los riesgos lo realiza la Junta Directiva de Neohyundai S.A., a través de la evaluación constante del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles propuestos, guiándose en la tabla de Efectividad de los Controles. (VER TABLA 3.64) y se obtiene las siguientes tablas:

TABLA 3.64**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad
Planeación de la Compra.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error	Elaboración de consultas históricas que se realizan en un periodo.	ALTA	MEDIA	ALTA
Demora	Implementar políticas de cumplimiento de entrega de documentación en un tiempo máximo.	BAJA	BAJA	MUY BAJA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.65**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Selección
de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Extorsión	Elaborar un plan de supervisión al personal.	MEDIA	ALTA	ALTA
	Diseñar un manual de políticas con las que trabaja la empresa y capacitar a los empleados sobre el mismo.			
Mala Calidad	Capacitación permanente del personal.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.66**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Inexactitud	Realizar capacitación permanente del personal.	MEDIA	ALTA	ALTA
	Planificación adecuada de las actividades a realizar.			
Ausentismo	Implementar una base de datos de empleados sustitutos en caso de ausentismo.	BAJA	MEDIA	BAJA
Virus Informático	Implementar una política de capacitación y rotación de personal.	BAJA	BAJA	MUY BAJA
	Implementar sistemas automáticos de protección a los equipos, que actúe para detectar cambios bruscos en el manejo informático.			

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.67**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Planificación adecuada de las actividades a realizar.	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Error	Selección adecuada del personal según perfiles previamente establecidos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
	Implementar una supervisión estricta al proceso por parte del jefe de compras.			
Falsificación	Implementar la rotación de empleados y funciones, cada cierto tiempo.	MEDIA	ALTA	ALTA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.68**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Omisión	Implantar un control de calidad en la ejecución de las labores de la actividad realizada por parte de la persona encargada.	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Suspensión	Implementar un manual de procedimientos que detalle el control que se va a realizar para conocer en que estado se encuentra la solicitud de compra.	BAJA	MEDIA	BAJA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.69

**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad
Recepción del Pedido.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Implementar políticas de controles de stock tanto en niveles mínimos como máximos.	MEDIA	ALTA	ALTA
Error	Verificación de la mercadería por parte de una persona independiente, la misma que llegara a confirmar la primera constatación.	MEDIA	ALTA	ALTA
Mala Calidad	Firmar un contrato en el cual el proveedor se compromete a asumir pérdidas económicas por mala calidad en la mercadería.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Accidente	Implementar un sistema GPS para monitorear el traslado de la mercadería.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.70

**Evaluación de Efectividad en los Controles Propuestos en la actividad Pago a
Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error	Verificar que la cuenta de proveedores se encuentre conciliada.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Demora	Implementación de políticas de fechas únicas de pago (un día a la semana).	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.7.1 Indicadores de Riesgos

Mediante el diseño de los indicadores de riesgo obtenemos información sobre la ocurrencia de los mismos.

Los indicadores de riesgos son elaborados por la Junta Directiva de Neohyundai S.A. y los mismos deben cumplir las varias características vistas en el Capítulo 2.

Para la presente monografía, se utilizan dos tipos básicos de riesgos que fueron detallados con anterioridad (capítulo 2).

Indicadores de Frecuencia:

Aquí se indica el número de veces que se presenta el riesgo en un período de tiempo establecido. Para registrar este indicador es necesario anotar las fechas de su ocurrencia y al final del período sumar el número total de eventos, esta información permitirá a los directivos (junta directiva) de la empresa tomar las decisiones necesarias y oportunas.

Indicadores de Impacto:

Este indicador muestra la magnitud de las pérdidas de la empresa, ya sean éstas materiales y/o inmateriales, al momento de presentarse un riesgo. Cuando el riesgo se materialice, su resultado puede expresarse en valores monetarios, en cantidades, en porcentajes, etc.

En las siguientes tablas se observa la efectividad de los controles y sus respectivos indicadores (frecuencia e impacto).

TABLA 3.71

**Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad
Planeación de Compras.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error	Elaboración de consultas históricas que se realizan en un periodo.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Errores de Planeación.</p> <p>Formula: Numero de veces que se presenta el error al año.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas.</p> <p>Formula: Valor monetario de ventas no realizadas debido a errores.</p>
Demora	Implementar políticas de cumplimiento de entrega de documentación en un tiempo máximo.	MUY ALTA	<p>Nombre del Indicador: Demora en la Entrega de Información.</p> <p>Formula: Numero de veces que no se entrega la Información y documentación a tiempo.</p>	<p>Nombre del Indicador: Deterioro de Imagen</p> <p>Formula: Perdida de Clientes potenciales debido a retrasos del personal encargado.</p>

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.72

**Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad
Selección de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Extorsión	Elaborar un plan de supervisión al personal.	MEDIA	Nombre del Indicador: Extorsión en la Selección de Proveedores	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
	Diseñar un manual de políticas con las que trabaja la empresa y capacitar a los empleados sobre el mismo.		Formula: Numero de veces que se omite el buen accionar de la actividad de la adecuada selección de proveedores en el año.	Formula: Perdidas Económicas con el propósito de obtener un provecho ilícito en la omisión de la realización de acciones.
Mala Calidad	Capacitación permanente del personal.	ALTA	Nombre del Indicador: Mala Calidad.	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
			Formula: Numero de veces que se selecciona de manera errónea e desacertada a los proveedores.	Formula: Numero de unidades monetarias perdidas por la desacertada selección de proveedores.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.73

**Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad
Ingreso y Actualización de Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Inexactitud	Realizar capacitación permanente del personal.	ALTA	Nombre del Indicador: Inexactitud de Digitación.	Nombre del Indicador: Daño o pérdida de Información.
	Planificación adecuada de las actividades a realizar.		Formula: Numero de veces que se digita la información de manera inexacta al año.	Formula: Porcentaje de daño en la información de la base de datos de los proveedores
Ausentismo	Implementar una base de datos de empleados sustitutos en caso de ausentismo.	ALTA	Nombre del Indicador: Interrupción de Actividades.	Nombre del Indicador: Interrupción de Actividades.
	Implementar una política de capacitación y rotación de personal.		Formula: Numero de veces que se interrumpe la actividad debido al ausentismo.	Formula: Numero de veces que se paraliza las actividades subsiguientes.
Virus Informático	Implementar sistemas automáticos de protección a los equipos, que actúe para detectar cambios bruscos en el manejo informático.	ALTA	Nombre del Indicador: Daños en los sistemas computarizados por virus informáticos	Nombre del Indicador: Daño o pérdida de Información.
			Formula: Numero de veces que se paralizan las actividades debido a daños en la red.	Formula: Porcentaje de pérdida y daño en la información de la base de datos.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.74

**Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad
Emisión de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	Planificación adecuada de las actividades a realizar.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Demora de Recepción de Información.</p> <p>Formula: Numero de veces que se interrumpe la actividad debido a no disponer de información oportuna.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Numero de unidades monetarias perdidas por la demora de ejecución de la solicitud de compra.</p>
Error	Selección adecuada del personal según perfiles previamente establecidos.	MUY ALTA	<p>Nombre del Indicador: Error de Digitación.</p> <p>Formula: Numero de veces que se digita la información que contempla la solicitud de compras de manera incorrecta .</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Numero de unidades monetarias perdidas por error de digitación de las cantidades y modelos a ser requeridos.</p>
	Implementar una supervisión estricta al proceso por parte del jefe de compras.		<p>Nombre del Indicador: Alteración de Información.</p> <p>Formula: Numero de veces que se altera, omite o suplanta información tanto en cantidades, modelos, especificaciones al año.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Perdidas monetarias ocasionadas por la alteración de información de manera intencionada y dolosa .</p>
Falsificación	Implementar la rotación de empleados y funciones, cada cierto tiempo.	MUY ALTA	<p>Nombre del Indicador: Alteración de Información.</p> <p>Formula: Numero de veces que se altera, omite o suplanta información tanto en cantidades, modelos, especificaciones al año.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Perdidas monetarias ocasionadas por la alteración de información de manera intencionada y dolosa .</p>

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.75

**Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad
Seguimiento de la Solicitud de Compras.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Omisión	Implantar un control de calidad en la ejecución de las labores de la actividad realizada por parte de la persona encargada.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Omisión de Actividades</p> <p>Formula: Numero de veces que se omiten tareas que contemplan la ejecución de las actividades.</p>	<p>Nombre del Indicador: Daño o Perdida de Información.</p> <p>Formula: Información desactualizada del estado en el que se encuentra la solicitud de compras, ocasionando desconocimiento total o parcial del producto solicitado.</p>
Suspensión	Implementar un manual de procedimientos que detalle el control que se va a realizar para conocer en que estado se encuentra la solicitud de compra.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Suspensión de Actividades.</p> <p>Formula: Numero de veces que se suspenden tareas que contemplan la ejecución de las actividades.</p>	<p>Nombre del Indicador: Afectación del Servicio.</p> <p>Formula: Perdida de ventas por la por omisión o inadecuados procedimiento en la confirmación y seguimiento del pedido sin poder satisfacer la demanda del mercado.</p>

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.76

Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad

Recepción del Pedido.

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	Implementar políticas de controles de stock tanto en niveles mínimos como máximos.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Demora en la Recepción del Pedido.</p> <p>Formula: Numero de veces que no se recibe los vehículos y repuestos en el tiempo pactado.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Numero de unidades monetarias perdidas por la demora en la recepción del pedido.</p>
Error	Verificación de la mercadería por parte de una persona independiente, la misma que llegara a confirmar la primera constatación.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Error de Constatación de Mercadería.</p> <p>Formula: Numero de veces que se realiza la constatación física errónea y equivocada.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Afectación al numero de mercadería disponible por conteo incorrecto a pesar de haber existido una segunda constatación.</p>
Mala Calidad	Firmar un contrato en el cual el proveedor se compromete a asumir pérdidas económicas por mala calidad en la mercadería.	MUY ALTA	<p>Nombre del Indicador: Mala Calidad</p> <p>Formula: Numero de veces de que la mercadería llegue ose encuentra de mala calidad</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas</p> <p>Formula: Pérdida Monetaria debido a la mala calidad en el que se encuentra la mercadería.</p>
Accidente	Implementar un sistema GPS para monitorear el traslado de la mercadería.	MUY ALTA	<p>Nombre del Indicador: Accidentes de Traslado de la Mercadería.</p> <p>Formula: Numero de veces que ocurren accidentes.</p>	<p>Nombre del Indicador: Daño de Bienes.</p> <p>Formula: Pérdida Monetaria por mercadería en mal estado o perjudicados que representan daños parciales o totales.</p>

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.77

**Indicadores de Frecuencia e Impacto en la actividad
Pago a Proveedores.**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error	Verificar que la cuenta de proveedores se encuentre conciliada días anteriores previos al pago.	MUY ALTA	<p>Nombre del Indicador: Error de Pago a Proveedores en Exceso.</p> <p>Formula: Numero de veces que se presenta el error en la actividad.</p>	<p>Nombre del Indicador: Perdidas Económicas.</p> <p>Formula: Perdidas Monetarias ocasionadas por descuidos en el momento de realizar el pago.</p>
Demora	Implementación de políticas en la entrega de facturas al Departamento de Contabilidad días anteriores a las fechas de pago.	ALTA	<p>Nombre del Indicador: Demora en el Pago a Proveedores.</p> <p>Formula: Numero de veces que no se entrega a tiempo la documentación necesaria.</p>	<p>Nombre del Indicador: Daño de Imagen.</p> <p>Formula: Afectación de imagen corporativo al no cumplir con los tiempos de cobertura de pagos a proveedores.</p>

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

3.8 Mapa de Riesgos

Los responsables de la elaboración del mapa de riesgos es el Jefe de Compras, con cada uno de integrantes del proceso de compras de la empresa Neohyundai S.A., quienes toman la siguiente información que forma parte del mapa de riesgos:

Identificación: Riesgo, descripción, agente generador, causas, efectos.

Calificación: Frecuencia e impacto.

Evaluación: Aceptable, tolerable, grave e inaceptable.

Medidas de Tratamiento: Aceptar, prevenir, proteger, transferir, retener, evitar.

Controles: Actuales y propuestos.

Monitoreo y Evaluación de controles: Efectividad e indicadores.

En las siguientes tablas se presentan los mapas de riesgos que conforman la unión de todas las etapas anteriormente expuestas y ejecutadas, propuestas por el método RISICAR estudiado, desglosados por cada actividad que conforma el proceso de compras de la empresa Neohyundai S.A.:

TABLA 3.78

Mapa de Riesgos de la Actividad Planeación de Compras.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Error	Posibilidad de equivocación en la cantidad a comprar tanto de repuestos como de vehículos para cubrir la demanda del mercado.	Jefe de Compras	Carencia de las competencias requeridas para desarrollar la actividad.	Pérdidas económicas	2	20	40	C
			Carencia de una metodología, herramientas y/o medios para desarrollar el proceso.					
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.	Pérdida en el Mercado				
			Inadecuada organización de prioridades.					
			Carencia de canales de comunicación bien estructurados.	Deterioro de Imagen				
Falta de precisión en la información.								
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de información exacta y oportuna para la planificación de los requerimientos tanto de vehículos como de repuestos	Jefe de Compras	Falta disponibilidad del personal para gestionar el proceso.	Pérdidas económicas	3	10	30	C
			Falta de supervisión					
			Inadecuado soporte tecnológico.					
			Exceso de Demanda					
			Falta de precisión en la información.					
		Jefe Financiero	Disminución de la disponibilidad Presupuestal.	Deterioro de Imagen				
			Falta de oportunidad en la entrega de información.					
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.					
		Gerente General	Dificultad de la alta dirección para resolver conflictos internos y externos.	Pérdida en el Mercado				
			Falta compromiso de la alta dirección.					

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
MODERADO	Prevenir	Verificación en base a los soportes de los requerimientos de los clientes.	Elaboración de consultas históricas que se realizan en un periodo.	ALTA	MEDIA	ALTA	Nombre del Indicador:	Nombre del Indicador:
	Proteger						Errores de Planeación.	Perdidas Económicas.
	Transferir						Formula:	Formula:
							Numero de veces que se presenta el error al año.	Valor monetario de ventas no realizadas debido a errores.
MODERADO	Prevenir	N/A	Implementar políticas de cumplimiento de entrega de documentación en un tiempo máximo.	BAJA	BAJA	MUY BAJA	Nombre del Indicador:	Nombre del Indicador:
	Retener						Demora en la Entrega de Información.	Deterioro de Imagen
							numero de veces que no se entrega la Información y documentación	retirada de Clientes potenciales debido a retrasos del personal

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.79

Mapa de Riesgos de la Actividad Selección de Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Extorsión	Posibilidad de una selección inadecuada de proveedores por beneficio personal.	Jefe de Compras	No se cuenta con una cultura ética y social bien implementada	Pérdidas económicas	1	20	20	B
			Carencia de las políticas para el proceso.					
			Intereses personales					
			Exceso de Confianza					
			Falta de Supervisión					
			Incumplimiento de la normatividad legal vigente.					
			Dependencia de un proveedor.					
Carencia de parámetros adecuados en la celebración de convenios.								
Carencia de Actividades de Revisión y verificación por parte de una persona independiente.								
Mala Calidad	Posibilidad de obtener un producto deficiente con las especificaciones requeridas.	Proveedores	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	Deterioro de Imagen	3	10	30	C
		Jefe de Compras	Fallas en los controles de Calidad.	Pérdidas económicas				
			Negligencia y/o descuido					

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
SEVERO	Proteger	Verificación del estricto cumplimiento de requisitos para la selección de proveedores.	Elaborar un plan de supervisión al personal.	MEDIA	ALTA	ALTA	Nombre del Indicador: Extorsión en la Selección de Proveedores	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
	Transferir		Diseñar un manual de políticas con las que trabaja la empresa y capacitar a los empleados sobre el mismo.				Formula: Numero de veces que se omite el buen accionar de la actividad de la adecuada selección de proveedores en el año.	Formula: Perdidas Económicas con el propósito de obtener un provecho ilícito en la omisión de la realización de acciones.
MODERADO	Proteger	Verificar el estricto cumplimiento de normas y cláusulas del contrato celebrado con proveedores.	Capacitación permanente del personal.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Mala Calidad.	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
	Transferir						Formula: Numero de veces que se selecciona de manera errónea y desacertada a los proveedores.	Formula: Numero de unidades monetarias perdidas por la desacertada selección de proveedores.
	Prevenir							

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.80

Mapa de Riesgos de la Actividad Ingreso y Actualización de Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Inexactitud	Posibilidad de una digitación incorrecta de la descripción de proveedores en la base de datos.	Asistente de Compras 1	Negligencia y/o descuido	Daño o pérdida de información.	2	5	10	B
			Inadecuados perfiles para el cargo.					
			Falta de prevención y Cuidado.					
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.					
			Falta de actividades de Capacitación.					
Ausentismo	Posibilidad que el empleado falte al trabajo.	Asistente de Compras 1	Falta de Compromiso con la empresa.	Interrupción de Actividades.	2	5	10	B
			Enfermedad.					
			Problemas de índole personal.					
Virus Informático	Posibilidad de que se introduzca o se transmita a través de la red de operadores de la empresa un virus.	Jefe de Sistemas	Inadecuado soporte tecnológico.	Daño o pérdida de información.	4	5	20	B
			Carencia de mantenimiento preventivo.	Deterioro de Imagen.				
			Carencia de recursos humanos para desarrollar la actividad.	Interrupción de Actividades.				
			Fallas en las medidas de seguridad.					

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
LEVE	Prevenir	Medición de Eficiencia de digitación en base al número de ingresos mensuales.	Realizar capacitación permanente del personal.	MEDIA	ALTA	ALTA	Nombre del Indicador: Inexactitud de Digitación.	Nombre del Indicador: Daño o pérdida de Información.
	Retener		Planificación adecuada de las actividades a realizar.				Formula: Numero de veces que se digita la información de manera inexacta al año.	Formula: Porcentaje de daño en la información de la base de datos de los proveedores
LEVE	Prevenir	Rotación de Funciones entre los Asistentes de Compras.	Implementar una base de datos de empleados sustitutos en caso de ausentismo.	BAJA	MEDIA	BAJA	Nombre del Indicador: Interrupción de Actividades.	Nombre del Indicador: Interrupción de Actividades.
	Retener						Formula: Numero de veces que se interrumpe la actividad debido al ausentismo.	Formula: Numero de veces que se paraliza las actividades subsiguientes.
LEVE	Prevenir	N/A	Implementar una política de capacitación y rotación de personal.	BAJA	BAJA	MUY BAJA	Nombre del Indicador: Daños en los sistemas computarizados por virus informáticos	Nombre del Indicador: Daño o pérdida de Información.
	Retener		Implementar sistemas automáticos de protección a los equipos, que actúe para detectar cambios bruscos en el manejo informático.				Formula: Numero de veces que se paralizan las actividades debido a daños en la red.	Formula: Porcentaje de pérdida y daño en la información de la base de datos.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.81

Mapa de Riesgos de la Actividad Emisión de la Solicitud de Compras.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Demora	Posibilidad de tener retrasos por la falta de recepción y confirmación de las cantidades y modelos tanto de vehículos y repuestos a ser requeridos.	Asistente de Compras 2	Falta de oportunidad en la entrega de información.	Daño o pérdida de información.	3	10	30	C
			Falta de coordinación de quienes desarrollan el proceso.					
			Negligencia y/o descuido.	Pérdidas económicas				
			Dificultad para responder a los avances tecnológicos acelerados.					
Exceso de Demanda.								
Error	Posibilidad de equivocación en la digitación de las cantidades, modelos, especificaciones, tanto de vehículos como de repuestos.	Asistente de Compras 3	Inadecuados perfiles para el cargo.	Daño o pérdida de información.	2	20	40	C
			Falta de actividades de capacitación.					
			Falta de experiencia en el trabajo.					
			Falta de prevención y cuidado.	Pérdidas económicas				
			Negligencia y/o descuido.					
Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.								
Falsificación	Posibilidad de que el asistente falsifique la orden de compra para beneficio de terceros.	Asistente de Compras 3	Intereses personales.	Pérdidas económicas.	1	40	40	C
			Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.					
			Manipulación de pruebas y/o resultados.	Daño o pérdida de información.				
			Falta de Supervisión.					

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
MODERADO	Proteger	N/A	Planificación adecuada de las actividades a realizar.	BAJA	BAJA	MUY BAJA	Nombre del Indicador: Demora de Recepción de Información. Formula:	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas Formula:
	Transferir						Numero de veces que se interrumpe la actividad debido a no disponer de información oportuna.	Numero de unidades monetarias perdidas por la demora de ejecución de la solicitud de compra.
	Prevenir							
SEVERO	Prevenir	Medición de Eficiencia de digitación en base al numero de ingresos mensuales.	Selección adecuada del personal según perfiles previamente establecidos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Error de Digitación. Formula:	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas Formula:
	Proteger		Implementar una supervisión estricta al proceso por parte del jefe de compras.				Numero de veces que se digita la información que contempla la solicitud de compras de manera incorrecta .	Numero de unidades monetarias perdidas por error de digitación de las cantidades y modelos a ser requeridos.
	Transferir							
CATASTRÓFICO	Proteger	Constatación de Firmas Autorizadas que validan la información .	Implementar la rotación de empleados y funciones, cada cierto tiempo.	MEDIA	ALTA	ALTA	Nombre del Indicador: Alteración de Información. Formula:	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas Formula:
	Transferir						Numero de veces que se altera, omite o suplanta información tanto en cantidades, modelos, especificaciones al año.	Perdidas monetarias ocasionadas por la alteración de información de manera intencionada y dolosa .

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.82

Mapa de Riesgos de la Actividad Seguimiento de la Solicitud de Compras.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Omisión	Posibilidad de que el seguimiento no se realice de forma adecuada.	Asistente de Compras 3	Falta de agilidad en el trabajo.	Pérdidas económicas	2	5	10	B
			Negligencia y/o descuido.					
			Falta de coordinación.					
			No se llevan a cabo los controles diseñados.					
		Falta de planeación de las actividades.	Daño o pérdida de información.					
		Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente.						
Jefe de Compras.	Desactualización de la información.							
	Falta de comunicación en los procesos.							
			Falta de supervisión.					
Suspensión	Posibilidad de interrupción en la confirmación a proveedores sobre la solicitud de compras emitida a los mismos.	Asistente de Compras 3	Falta de Compromiso con la empresa.	Daño o pérdida de información.	2	5	10	B
			Carencia de canales de comunicación bien estructuradas					
			Carencia de recursos tecnológicos para desarrollar la actividad.					
			Falta de definición oficial de funciones asignadas al cargo.	Afectación del Servicio.				
			Inadecuada distribución de cargos.					
Falta de precisión en la información.								

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
LEVE	Prevenir	N/A	Implantar un control de calidad en la ejecución de las labores de la actividad realizada por parte de la persona encargada.	BAJA	BAJA	MUY BAJA	Nombre del Indicador:	Nombre del Indicador:
	Retener						Omisión de Actividades	Daño o Pérdida de Información.
							Formula:	Formula:
							Numero de veces que se omiten tareas que contemplan la ejecución de las actividades.	Información desactualizada del estado en el que se encuentra la solicitud de compras, ocasionando desconocimiento total o parcial del producto
LEVE	Prevenir	Constatación de envío y recepción de e-mails por parte de los proveedores y de la Asistente de Compras, sobre el estado en el que se encuentra la Solicitud de Compras	Implementar un manual de procedimientos que detalle el control que se va a realizar para conocer en que estado se encuentra la solicitud de compra.	BAJA	MEDIA	BAJA	Nombre del Indicador:	Nombre del Indicador:
	Retener						Suspensión de Actividades.	Afectación del Servicio.
							Formula:	Formula:
							Numero de veces que se suspenden tareas que contemplan la ejecución de las actividades.	Pérdida de ventas por la omisión o inadecuados procedimientos en la confirmación y seguimiento del pedido sin poder satisfacer la demanda del mercado.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.83

Mapa de Riesgos de la Actividad Recepción del Pedido.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Demora	Posibilidad de que la mercadería solicitada a proveedores no llegue en el momento pactado.	Despachador del proveedor	Concurrencia de actividades simultáneas.	Pérdidas económicas	4	20	80	D
			Falta de claridad en la información.					
			Inadecuada selección de proveedores.					
Error	Posibilidad de que el bodeguero cuente incorrectamente la mercadería recibida.	Bodeguero	Negligencia y/o descuido.	Pérdidas económicas	2	10	20	B
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.					
			Falta de compromiso.					
			Falta disponibilidad de personal para gestionar el proceso.	Deterioro de Imagen.				
			Fallas en las actividades de revisión.	Afectación del Servicio.				
Falta de prevención y cuidado.								
Mala Calidad	Posibilidad de que el producto llegue a nuestras instalaciones sin las especificaciones requeridas.	Proveedor	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	Deterioro de Imagen.	2	20	40	C
			Fallas en los controles de Calidad.	Pérdidas económicas.				
			Negligencia y/o descuido.	Afectación del Servicio.				
Accidente	Posibilidad de sucesos imprevistos al momento del traslado de los vehículos desde el puerto de embarque hacia las bodegas e instalaciones de la empresa.	Transportista	Negligencia y/o descuido.	Daño de bienes.	4	40	160	D
			Falta de prevención y cuidado.	Pérdidas económicas.				
			Fallas en las medidas de seguridad.	Daño ambiental				

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
SEVERO	Prevenir	N/A	Implementar políticas de controles de stock tanto en niveles mínimos como máximos.	BAJA	BAJA	MUY BAJA	Nombre del Indicador: Demora en la Recepción del Pedido.	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
	Proteger						Formula:	Formula:
	Transferir						Numero de veces que no se recibe los vehículos y repuestos en el tiempo pactado.	Numero de unidades monetarias perdidas por la demora en la recepción del pedido.
MODERADO	Prevenir	Constatación y Cotejación de los ítems adquiridos a los proveedores con su respectiva Guía de Remisión.	Verificación de la mercadería por parte de una persona independiente, la misma que llegara a confirmar la primera constatación.	MEDIA	ALTA	ALTA	Nombre del Indicador: Error de Constatación de Mercadería.	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
	Proteger						Formula:	Formula:
	Retener						Numero de veces que se realiza la constatación física errónea y equivocada.	Afectación al numero de mercadería disponible por conteo incorrecto a pesar de haber existido una segunda constatación.
MODERADO	Prevenir	N/A	Firmar un contrato en el cual el proveedor se compromete a asumir pérdidas económicas por mala calidad en la mercadería.	BAJA	BAJA	MUY BAJA	Nombre del Indicador: Mala Calidad	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas
	Proteger						Formula:	Formula:
	Transferir						Numero de veces de que la mercadería llegue o se encuentra de mala calidad	Perdida Monetaria debido a la mala calidad en el que se encuentra la mercadería.
CATASTRÓFICO	Eliminar	Cumplimiento de cláusulas de cobertura de accidentes de traslado por parte del Seguro contratado por la empresa.	Implementar un sistema GPS para monitorear el traslado de la mercadería.	MEDIA	ALTA	ALTA	Nombre del Indicador: Accidentes de Traslado de la Mercadería.	Nombre del Indicador: Daño de Bienes.
	Prevenir						Formula:	Formula:
	Proteger						Numero de veces que ocurren accidentes.	Perdida Monetaria por mercadería en mal estado o perjudicados que representan daños parciales o totales.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.84

Mapa de Riesgos de la Actividad Pago a Proveedores.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	NIVEL
Error	Posibilidad de que exista un pago en exceso al proveedor.	Tesorero	Falta de prevención y cuidado.	Pérdidas económicas	1	20	20	B
			Falta de experiencia y agilidad en el trabajo.					
			Negligencia y/o descuido					
		Jefe de Compras	Inadecuados perfiles para el cargo.					
			Falta de precisión en la información.					
			Falta de supervisión.					
Demora	Posibilidad de retrasos por falta de información de la solicitud de compra y de sus debidos respaldos.	Jefe de Compras	Falta de oportunidad en la entrega de información.	Daño de imagen.	2	5	10	B
			Fallas en el canal de distribución de la información.	Daño o perdida de información.				
			Negligencia y/o descuido.					
	Posibilidad de retrasos por falta de liquidez de la empresa.	Tesorero	Disminución de la disponibilidad Presupuestal.	Pérdidas económicas.				
			Falta de claridad y efectividad en los parámetros de medición.	Daño de imagen.				
			Falta de supervisión.					

EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
SEVERO	Proteger	Verificación con la información del sistema contable, de los pagos pendientes a Proveedores.	Verificar que la cuenta de proveedores se encuentre conciliada.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Error de Pago a Proveedores en Exceso.	Nombre del Indicador: Perdidas Económicas.
	Transferir						Formula: Numero de veces que se presenta el error en la actividad.	Formula: Perdidas Monetarias ocasionadas por descuidos en el momento de realizar el pago.
LEVE	Prevenir	Verificación del cumplimiento de políticas financieras implementadas, que exige un monto máximo de pagos semanales.	Implementación de políticas de fechas únicas de pago (un día a la semana).	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del Indicador: Demora en el Pago a Proveedores.	Nombre del Indicador: Daño de Imagen.
	Retener						Formula: Numero de veces que no se entrega a tiempo la documentación necesaria.	Formula: Afectación de imagen corporativo al no cumplir con los tiempos de cobertura de pagos a proveedores.

Fuente: Negocios Automotrices Neohyundai S.A.

Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

El presente trabajo de graduación será de gran utilidad y ayuda para la empresa Neohyundai S.A., ya que permitirá a la misma cumplir sus objetivos, ayudando a sus ejecutivos a desarrollar controles eficaces en el proceso de compras, y establecer políticas y estrategias que le permitan mantener y mejorar la competitividad y sostenibilidad en el mercado automotriz, a lo largo del tiempo.

La implementación de un análisis de los riesgos y su administración en la empresa, surge por la necesidad de controlar la inseguridad sobre sucesos futuros y de establecer riesgos provenientes de cambios que genera el entorno y la operación misma de la entidad, con el fin de tomar decisiones adecuadas para evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto, y para proteger a la empresa contra las posibles pérdidas que pueda representarle su ocurrencia.

El método utilizado es un método novedoso y de fácil aplicación, llamado Risicar por lo cual fue factible plantearlo en la empresa Neohyundai S.A. El éxito del mismo, dependerá de la responsabilidad de la junta general así como de la gerencia de la empresa, pues esta deberá respaldar e incentivar su desarrollo, y apoyar los esfuerzos de las áreas y equipos diseñados para su manejo. Es importante también responsabilizar a cada empleado sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos propios de las actividades que desarrollan en los diferentes procesos de los que consta la empresa, como partícipes directos y como mayores conocedores de la ejecución de cada actividad.

En definitiva, la presente monografía puede transformar el aspecto organizacional para lograr distribuir los riesgos provenientes del proceso de compras con los objetivos institucionales de Neohyundai S.A. permitiendo que en el futuro su pueda administrar y mitigar los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos de la organización, cuyo impacto económico, podría ocasionar incluso la quiebra de la Empresa.

RECOMENDACIONES:

Para la implementación del sistema Risicar de administración de riesgos en forma exitosa en la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A., se sugieren algunas recomendaciones que ayudará a facilitar el proceso:

- Contar con el compromiso de la junta general de accionistas para crear una cultura de administración de riesgos en todas las instancias, procesos y actividades de la empresa.
- Partir de los objetivos estratégicos propios de la entidad y no alejarse de ellos en ninguna de las etapas de administración de riesgos, garantizando así que los grupos de trabajo estén enfocados siempre en lo que realmente importa dentro de la organización.
- Establecer las etapas de la administración de riesgos, los elementos que ayudan para su realización y el monitoreo permanente de su cumplimiento.
- Para implementar la administración de riesgos con mayor facilidad y en forma coordinada en toda la empresa, se debe considerar la capacitación a todo el personal como prioridad.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

LIBROS:

Betancur Gómez, Fabiola María. Vanegas Rodríguez, Clara Inés. Gestión de los riesgos en el trabajo. FBG Consultoría Procesos & comportamiento. Primera edición. Medellín, Colombia. 2006. Clasificación: L613.62B562G

Mejía Quijano, Rubi Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Primera edición. Medellín. 2006. Clasificación: L658.155M516

Amat, Oriolo: Tomas, Jaime; Esteve, Merce. Como analizan las entidades financieras a sus clientes. Gestión 2000. Barcelona 1999. Clasificación: L658.155T655

Estupiñán Gaitan, Rodrigo. Administración o gestión de riesgos e.r.m. y la auditoria 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.
1. Primera edición. México. 2003. Clasificación: L332.7E434

Rodríguez T., Eduardo. Administración del riesgo. Alfaomega. Primera edición. 2002

PÁGINAS WEB:

Grupo GETEC,

Administración de Riesgos,

http://www.newtech.co.cr/paginas/temas_interes/ASNZ4360.pdf

1999

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO DE RIESGOS

Para una mayor facilidad en lo que respecta a la identificación de los diferentes riesgos que pueden presentarse o existir en la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A.; Rubí Consuelo Mejía Quijano en su libro “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, primera edición, páginas 232 - 236” nos presenta el siguiente glosario:

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

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

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

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

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

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

Cambios climáticos: alteración en las condiciones climáticas.

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

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

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

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

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

Conflicto: situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

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

Contaminación: alterar la pureza de una cosa.

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

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

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

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

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

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

Desacierto: equivocación o error en la toma de decisiones.

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

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

Disturbios: perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.

Elusión: buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Incumplimiento: no realizar aquello a que se está obligado.

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

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

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

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

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

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

Omisión: falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir

auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.

Paro: suspensión total o parcial de la jornada laboral.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Suplantación: ocupar fraudulentamente el lugar de otro.

Suspensión: interrupción de una acción.

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

Terrorismo: provocar o mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.

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

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

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

ANEXO 2: TÉRMINOS RELACIONADOS CON RIESGO

Existen muchos términos que se relacionan con el riesgo y su administración. A continuación se presentan los más significativos, pues contribuyen a lograr mayor claridad sobre el tema y su desarrollo conceptual. Aquí algunos términos relacionados con el riesgo según Rubí Consuelo Mejía Quijano en el libro “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, primera edición, páginas 32 - 35”.

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

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

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

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

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

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

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

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

Control: medida tomada para detectar o reducir un riesgo.

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

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

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

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

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

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

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

Efecto: consecuencia que puede traer la ocurrencia del riesgo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Incertidumbre: situación en la que no hay certeza sobre los resultados esperados.

Indicadores de riesgo: conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas que se constituyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos.

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

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

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

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

Políticas de administración de riesgos: guías para la toma de decisiones o criterios de acción que rigen a todos los empleados con relación a la administración de riesgos. Transmiten la posición de la dirección respecto de su actitud ante los riesgos y fijan lineamientos para la protección de los recursos, conceptos de calificación de riesgos, prioridades en la respuesta y la forma de administrarlos (Mejía, 2004, pp. 82).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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