



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD

**“ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN LA
EMPRESA “DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA”**

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

AUTORAS:

**Nancy Mariella Berrezueta Solano
Andrea Enriqueta Pacheco Castillo**

DIRECTOR:

Ing. Augusto Bustamante

CUENCA - ECUADOR

2009

DEDICATORIA

El poder lograr este trabajo no hubiese sido posible sin la ayuda y apoyo de las personas más importantes de mi vida, es por esta razón que el mismo, lo dedico en primer lugar a mi AMADO DIOS ya que gracias a él, a su guía, y a su sabiduría pude llegar a culminar este sueño, Gracias DIOS por todas las cosas buenas y bellas que me has dado, por concederme la dicha de disfrutar tus bendiciones, y sobre todo por estar conmigo a pesar de todas las cosas.

En segundo lugar a mis Padres, de manera especial a mi mamita, ya que con su esfuerzo, sacrificio, consejos y dedicación supo dirigir mi vida, y mostrarme con su ejemplo y testimonio de fe, que todo en este mundo se lo alcanza con constancia y perseverancia, es por todo esto y más que le doy gracias, por enseñarme como obtener la garantía para seguir creciendo tanto personal como profesionalmente; no dude que para mí es la mejor maestra y madre de este mundo.

A mis queridas hermanitas, por sus consejos, paciencia y apoyo incondicional, sin ustedes y su cariño no lo habría logrado....

Tengan por seguro que DIOS, la vida, y yo, recompensaremos todo lo brindado, con amor, cariño y respeto. Mil gracias.

Andrea E. Pacheco Castillo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a nuestro DIOS, por su gracia infinita y su fidelidad para con nosotras, por darnos la dicha de alcanzar este sueño tan esperado y anhelado, llenarnos de alegría y felicidad, y a la vez, permitir que nuestros padres sientan orgullo de las metas alcanzadas por sus hijas.

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

Agradecemos también, de manera especial al Ing. Augusto Bustamante, nuestro director del presente trabajo, mil gracias por su paciencia, apoyo y sobre todo por su tiempo, ya que sin su sabiduría y conocimiento no lo hubiésemos alcanzado.

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

MARIELLA BERREZUETA

ANDREA PACHECO

Las ideas expuestas en este trabajo son de exclusiva propiedad de las autoras.

LAS AUTORAS:

MARIELLA BERREZUETA

ANDREA PACHECO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	IV
Autores.....	V
Índice de Contenidos.....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Introducción.....	IX

CAPITULO I

1. Aspectos Generales de la Empresa

"DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA".....	1
-----------------------------------	---

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

CAPITULO II

2. Análisis Teórico de los Tipos y los Métodos

de la Administración de Riesgos	18
---------------------------------------	----

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

CAPITULO III

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

de Comercialización.....	27
--------------------------	----

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

Conclusiones.....	53
-------------------	----

Recomendaciones.....	54
----------------------	----

Bibliografía.....	55
-------------------	----

Anexos

RESUMEN

Nuestro trabajo titulado "Administración de Riesgos en el Proceso de Distribución en la Empresa "DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA" " está desarrollado con la finalidad de mejorar las actividades de cada uno de los procesos a analizar, para así poder identificar los riesgos existentes dentro de este negocio y sobre todo poder tomar las decisiones correctas necesarias y oportunas que favorezcan a la empresa dentro del mercado Azuayo, es por esto que nuestro trabajo está enfocado al análisis del proceso de distribución mediante el uso del Método Risicar en la parte interna de la Empresa.

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

ABSTRACT

Our project named "RISK ADMINISTRATION IN THE DISTRIBUTION PROCESS OF THE COMPANY DIPOR DISTRIBUTOR CUENCA" is developed with the objective of improving the activities of each of the analyzed process in order to identify the existent risks within this company and above all, taking the correct and needed decisions which favor the business in the market of Azuay. For this reason, the project focuses on the analysis of the distribution process through the use of the Risicar Method in the internal part of the company.

In order to perform the project chapter three contains a practical which has helped to identify, qualify and evaluate the current risks within the company to be able to take corrective measures at the correct moment with the purpose of achieving the set objectives.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "H. A. B.", located below the official stamp.

INTRODUCCIÓN

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

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

Para que esta empresa posea uno de los mejores métodos que ayudarán al logro de sus metas y objetivos nuestro tema se denominó "Administración de Riesgos en el Proceso de Distribución en la empresa "DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA " para que así, se puedan prevenir posibles riesgos y tomar decisiones oportunas y adecuadas.

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

DEDICATORIA

Esta monografía fue lograda gracias al apoyo incondicional de personas que han sabido ilustrarme y guiar mi camino, brindándome su apoyo y comprensión, es por esto que quiero dedicarla en primer lugar a mi querido Dios quien con su amor, sabiduría y misericordia ha sido mi fuerza y me ha dado valor para lograr alcanzar esta, una de mis metas más anheladas. Gracias mi Señor por darme tu apoyo incondicional aún cuando no sea merecedora de aquello y por llenarme de tu luz para no darme por vencida en este camino duro de seguir.

En segundo lugar quiero dedicar este trabajo a mis amados padres, quienes han sido el cimiento que me ha ayudado a continuar, sobre todo en esos momentos en los que sentía desfallecer. También los agradezco por ser mi ejemplo de humildad, fidelidad, confianza y sacrificio y por enseñarme que la perseverancia logra alcanzar los propósitos anhelados.

En tercer lugar, a mis queridos hermanos quienes estuvieron siempre acompañándome en mis tristezas, alegrías y dificultades; ellos que constantemente estuvieron cerca de mí, brindándome su apoyo incondicional y listos para dar un abrazo fraterno en el momento preciso.

Y por último a mi querida abuelita Esther, a mis tíos Cecilia y Homero porque sin su ayuda no hubiese podido llegar a alcanzar este, que es mi sueño más anhelado.

N. Mariella Berrezueta S.

CAPÍTULO 1

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA".

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

1.1 RESEÑA HISTÓRICA.



DIPOR S.A. es una empresa fundada en 1974 totalmente dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo a nivel de tiendas, mayoristas y autoservicios, además de la venta institucional a nivel de restaurantes, hoteles, food services.

La distribución se la lleva a través de la sierra como en la costa, con despachadores y vendedores personalizados en cada zona geográfica.

Actualmente la empresa cuenta con bodegas en Quito, Guayaquil, Ibarra, Ambato, Santo Domingo y Quevedo, posee empresas filiales en Cuenca, Manta, Machala y Loja.- Al momento cuenta con 200.000 metros de bodegas con capacidad de almacenar con racks verticalmente aprovechando efectivamente el espacio.

Esta se conforma por Francisco Alarcón & Hijos (Andrés Alarcón, Patricio Alarcón, María del Carmen Alarcón y María Gabriela Alarcón), los cuales trabajaron muchos años y superaron grandes problemas para lograr lo que hoy se constituye como GRUPO FAMILIAR ALARCÓN, para lo cual se realizaron aportaciones iguales tanto el padre como los hijos, lo que se refleja en los equipos e insumos que adquirieron al inicio de las actividades.

Por otro lado la empresa importa productos de Chile, Perú, Venezuela, Guatemala, Estados Unidos entre otros.

Puesto que la empresa cuenta con varias filiales, tomaremos la Distribuidora DIPOR ubicada en la ciudad de Cuenca para nuestro análisis de riesgos, a continuación presentamos datos y documentación de la misma.

"DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA" creada el 17 de octubre del 2007 en la ciudad de Cuenca, ubicada en la calle Octavio Chacón Lote B vía Patamarca, es una sociedad anónima de carácter privado debidamente notariada entre el Grupo Familiar Alarcón.

La filial en Cuenca se encuentra dirigida por el Ingeniero Fernando Castro Barba quien es el encargado de la División Institucional.

LÍNEA DE PRODUCTOS

El portafolio que maneja la empresa, tiene una amplia gama de productos de consumo masivo, donde se operan líneas locales como:

- Plásticos Ecuatorianos



- Industrias Lácteas Toni



- Cris Alimentos



- Productos Familia



- Alicorp (Productos de primera necesidad)



- Desinfectantes OZZ



- Ecudos S.A. (ingenio azucarero)

Ecudos S.A.
Ingenio La Troncal

- Aldor (confitería)



1.2 Objetivos de la Empresa

- Brindar un servicio de calidad y especializado a sus clientes.
- Actualizar e implementar periódicamente los conocimientos y técnicas de mercadeo y ventas para los empleados.
- Llegar a ser competitivos en el mercado local.
- Brindar una variedad de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores

1.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.

1.3.1 Misión

1.3.1.1 Misión General

Importar y comercializar productos de excelente calidad ofreciendo un excelente servicio a sus clientes, con la entrega a tiempo de sus productos a través de un continuo mejoramiento de cobertura en los puntos de venta.

1.3.1.2 Misión Específica Distribuidora DIPOR Cuenca

Distribuir productos de excelente calidad, ofreciendo un excelente servicio a sus clientes, con la entrega a tiempo de sus productos a través de un continuo mejoramiento de cobertura en los puntos de venta.



1.3.2 Visión

Ser el principal distribuidor de productos de consumo masivo a nivel nacional en tiendas, mayoristas, restaurantes y hoteles con la mejor tecnología del sector.

1.3.3 Valores

Honestidad, responsabilidad, lealtad, rigidez, y servicio al cliente interno y externo.



1.3.4 Diagnóstico FODA

Gráfico N° 1

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
* Brinda productos de calidad	*No existen políticas definidas en la empresa	*Actualizar y capacitar al personal	*Competencia
* Experiencia en estos servicios	* Falta de Sistemas de Seguridad	* Contar con facilidades de pago con nuestros proveedores en la mercadería	*Los artículos son vulnerables a los daños
* Cuenta con personal Especializado en Ventas	* Instalaciones limitadas	* Implementación de nueva tecnología	*Robos
* Cuentan con una buena cobertura dentro del mercado.	* Falta de un control interno	* Amplio mercado	*La caducidad de los productos

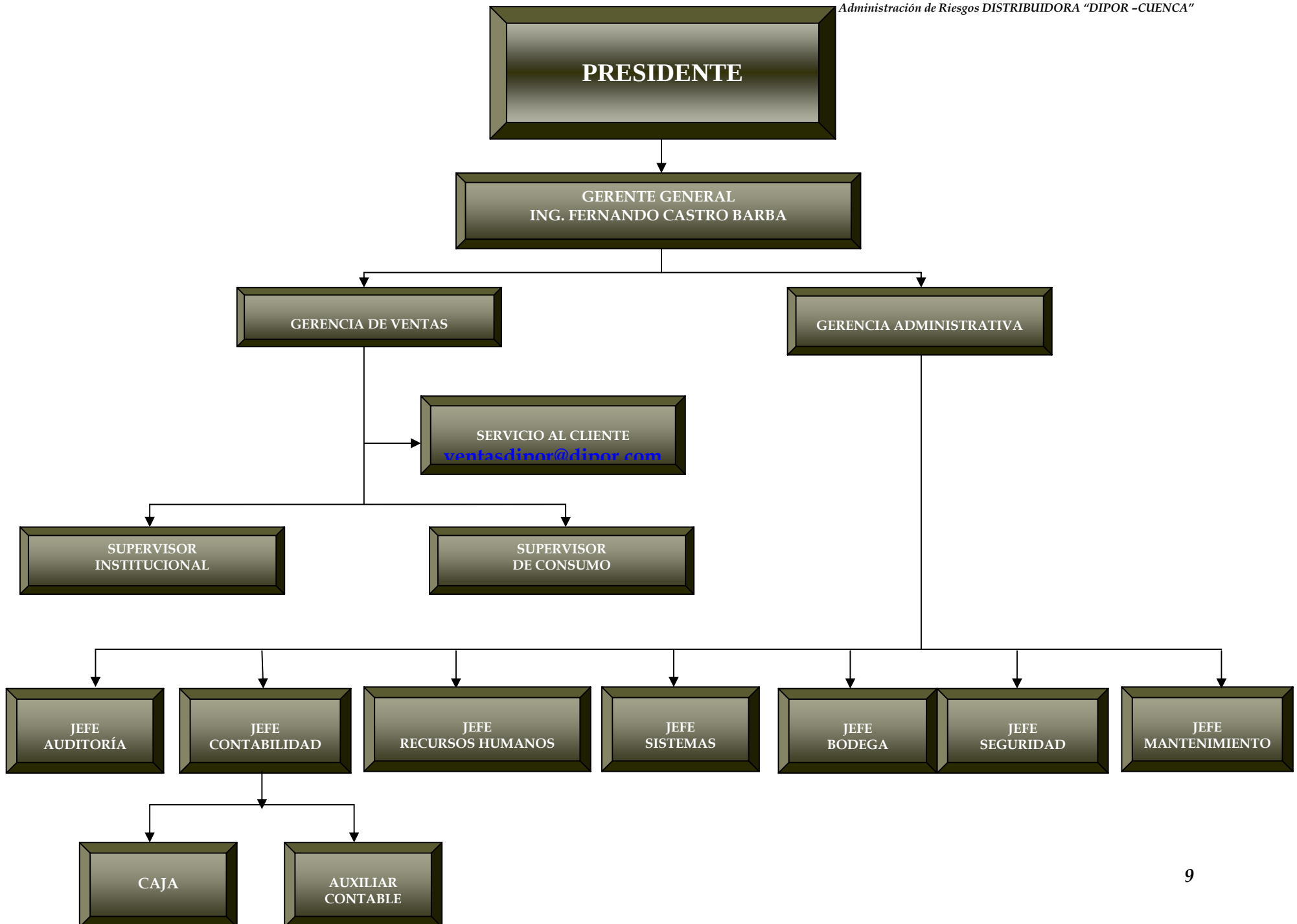
1.4 ORGANIGRAMA

"DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA" es una empresa como varias que existen en el Ecuador, por lo cual su estructura organizacional no es tan compleja como lo es una industria, esta cuenta con una estructura organizacional que cumple con sus requerimientos necesarios para desempeñarse en total normalidad dentro de sus actividades.

La empresa tiene su representación legal encargada en el Ingeniero Fernando Castro Barba, siendo una persona natural que no está obligada a llevar contabilidad en el campo de aplicación de sus actividades.

La Estructura Organizacional de "DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA" es la siguiente:

Gráfico N° 2



1.5 ESTADOS FINANCIEROS

"DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA" en el momento actual, tomando en consideración que se encuentra poco tiempo dentro del mercado de Cuenca, está imponiéndose competitivamente dentro del mercado por su desarrollo en mercadeo y ventas, cuenta con personal capacitado y tecnología de punta. La variedad de productos que distribuye esta empresa a los diferentes clientes representa el principal potencial de la misma.

1.5.1 Balance General

"DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA"
BALANCE GENERAL
AL 31 DE MAYO DE 2009

1	ACTIVOS			
11	ACTIVOS CORRIENTES			951.603,37
1101	CAJA Y BANCOS			31.964,63
110101	CAJA		17.156,86	
11010101	CAJA GENERAL	16.156,86		
11010106	FONDO FIJO : CAJA	700,00		
11010107	FONDO FIJO: CUENCA	300,00		
110102	BANCOS		14.807,77	
11010205	PRODUBANCO # 01005015950	14.807,77		
1103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR			692.271,89
110301	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES		400.860,79	
11030101	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	405.319,48		
11030102	CHEQUES POSFECHADOS CLIENTES	-4.458,69		
110302	CUENTAS POR COBRAR COMPAÑÍAS RELACIONAS		173.094,59	
11030227	CTAS. POR COBRAR DIPOR	133.797,30		
11030230	CTAS. POR COB. DIPOR-LOJA	17.383,36		
11030235	CTAS X COB. DIPOR BIBLIAN	21.913,93		
110303	CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		-138,15	
11030301	PRESTAMOS A EMPLEADOS	350,00		
11030302	ANTICIPOS A EMPLEADOS	176,00		
11030306	ANTICIPOS EMPLEADOS-NUEVOS	-564,05		
11030307	DESCUENTOS EMPLEADOS CELULAR	-100,10		
110305	IMPUESTOS ANTICIPADOS		116.753,02	
11030501	1% CRED.TRIBUT.(I.R.) AÑO CORRIENTE	2.718,30		
11030505	IVA CRÉDITO TRIBUTARIO	96.496,73		
11030506	CRÉDITO TRIBUTARIO	2.555,11		
11030509	2% CRED.TRIBUT.(I.R.)AÑO CORRIENTE	14.982,88		
110399	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1.701,64	

11039902	ANTICIPOS PROVEEDORES	691,65		
11039903	FALTANTES EN BODEGA	809,99		
11039964	CTAS X COB. ALICORP	200,00		
1111	INVENTARIOS		226.577,25	
111101	INVENTARIO MERCADERÍAS		226.577,25	
11110101	INVENTARIO MERCADERÍAS 12%	136.412,25		
11110102	INVENTARIOS MERCADERÍA EN TRANSITO	-612,43		
11110103	INVENTARIOS MERCADERÍA IVA 0%	90.777,43		
1199	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		789,60	
119999	OTROS GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		789,60	
11999902	GASTOS NO DEDUCIBLES	789,60		
12	ACTIVOS FIJOS			238.179,46
1202	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		274.788,31	
120202	INSTALACIONES Y ADECUACIONES		1.918,25	
12020201	INSTALACIONES Y ADECUACIONES	1.918,25		
120203	MAQUINARIAS Y EQUIPOS		35.507,93	
12020301	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	35.507,93		
120204	MUEBLES Y ENSERES OFICINA		3.799,36	
12020401	MUEBLES Y ENSERES OFICINA	3.799,36		
120205	VEHÍCULOS		222.220,52	
12020501	VEHÍCULOS	222.220,52		
120206	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		11.342,25	
12020601	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	11.342,25		
1203	(DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO)		-36.608,85	
120302	(DEPRECIACIÓN INSTALACIONES Y ADECUACIONES)		-232,09	
12030201	(DEPRECIACIÓN INSTALACIONES Y ADECUACIONES)	-232,09		
120303	(DEPRECIACIÓN MAQUINARIAS Y EQUIPOS)		-347,27	
12030301	(DEPRECIACIÓN MAQUINARIAS Y EQUIPOS)	-347,27		
120304	(DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES OFICINA)		-530,23	
12030401	(DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES OFICINA)	-530,23		
120305	(DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS)		-30.804,83	
12030501	(DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS)	-30.804,83		
120306	(DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)		-4.694,43	
12030601	(DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	-4.694,43		
13	ACTIVOS DIFERIDOS			5.790,38
1302	GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN		5.790,38	
130201	GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO		5.790,38	
13020103	GASTOS POR AMORTIZAR	5.790,38		
19	OTROS ACTIVOS			69.086,57
1999	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		69.086,57	
199904	DEPÓSITOS EN GARANTÍA		6.486,65	
19990401	DEPÓSITOS EN GARANTÍA	6.486,65		
199999	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		62.599,92	
19999902	CUENTAS X LIQUIDAR - PROVEEDORES	53.265,10		
19999903	CUENTAS X LIQUIDAR – OTROS	9.334,82		
	TOTAL ACTIVO			\$ 1.264.659,78
2	PASIVOS	1.258.545,68		
21	PASIVOS CORRIENTES			1.258.545,68
2102	CUENTAS POR PAGAR		1.110.996,26	

210201	PROVEEDORES LOCALES		1.041.703,75	
21020101	PROVEEDORES LOCALES	808.534,38		
21020102	PROVEEDORES LOCALES VARIOS	233.169,37		
210205	CUENTAS POR PAGAR CÍAS. RELACIONADAS		69.292,51	
21020502	CTAS. POR PAGAR DIPOR	40.814,91		
21020508	CTAS. POR PAGAR DIPOR AMBATO	833,94		
21020520	CTAS. X PAGAR DIPOR LOJA	4.010,57		
21020550	CUENTAS POR PAGAR TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS	23.633,09		
2105	PASIVOS ACUMULADOS		147.549,42	
210501	CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS		25.995,19	
21050101	SUELDOS POR PAGAR	-246,34		
21050102	DECIMO TERCER SUELDO	7.837,82		
21050103	DECIMO CUARTO SUELDO	4.992,32		
21050104	VACACIONES	6.462,03		
21050105	FONDO DE RESERVA	4.695,80		
21050106	INDEMNIZACIONES POR PAGAR	3.842,89		
21050107	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-1.589,33		
210502	CUENTAS POR PAGAR I.E.S.S.		6.755,56	
21050201	APORTE INDIVIDUAL	2.769,08		
21050202	APORTE PATRONAL	3.275,66		
21050203	I.E.C.E. -S.E.C.A.P.	296,24		
21050204	PRESTAMOS I.E.S.S.	414,58		
210503	CUENTAS POR PAGAR ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA		114.602,56	
21050302	RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA EMPLEADO	698,53		
21050303	1% TRANSFERENCIA BIENES MUEBLES NATURALEZA CORPORAL	13.579,73		
21050304	8% OTROS APLICABLES EL 8%	528,00		
21050305	8% HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	46,40		
21050307	IVA PERCIBIDO	75.193,95		
21050308	30% X COMPRA BIENES (869)	1.321,07		
21050309	70% X PRESTAC. OTROS SERVICIOS (863)	1.571,41		
21050310	100% X HONORARIOS PROFESIONALES (851)	1.390,55		
21050311	2% HONORARIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	44,52		
21050312	2% X SUMINISTROS Y MATERIALES(359)	14,03		
21050313	2% X REPUESTOS Y HERRAMIENTAS(360)	4,86		
21050314	2% X LUBRICANTES (361)	4,44		
21050315	2% X ACTIVOS FIJOS (362)	1.685,46		
21050316	1% TRANSPORTE PRIVADO DE PASAJERO	229,00		
21050318	1% OTROS APLICABLES EL 1%	5,31		
21050320	1% SEGUROS Y REASEGUROS	9,12		
21050321	2% OTROS APLICABLES EL 2%	342,87		
21050342	8% ARRENDAMIENTO BIENES INMUEBLES	381,91		
21050379	IMPUESTOS POR PAGAR AL S.R.I.	13.576,88		
21050399	RETENCIONES POR PAGAR	3.974,52		
210599	OTRAS RETENCIONES		196,11	
21059902	MULTAS	155,21		
21059974	RETENCIONES SEGURO MEDICO (SALUD)	40,90		
3	PATRIMONIO	6.114,10		
33	RESULTADOS			6.114,10
3301	RESULTADOS ACUM. EJERCICIOS ANT.		-6.904,81	
330101	RESULTADOS ACUM. EJERCICIOS ANT.		-6.904,81	

33010101	RESULTADOS ACUM. EJERCICIOS ANT.	-6.904,81		
3302	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO		13.018,91	
330201	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO		13.018,91	
33020101	RESULTADO DEL PRESENTE EJERCICIO	13.018,91		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 1.264.659,78

.....
GERENTE

.....
CONTADORA

1.5.2 Estado de Resultados

"DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA"
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE MAYO DE 2009

4	INGRESOS			
41	VENTAS			671.380,77
4101	VENTAS GRAVADAS CON IVA		303.592,15	
410101	VENTAS GRAVADAS CON IVA	303.592,15		
41010101	VENTAS GRAVADAS CON IVA	301.693,79		
41010102	VENTAS GRAV.IVA TARIFA 12% - CAMBIOS	1.898,36		
4102	VENTAS IVA TARIFA 0%		367.788,62	
410201	VENTAS IVA TARIFA 0%	367.788,62		
41020101	VENTAS IVA TARIFA 0%	359.333,50		
41020102	VENTAS GRAV.IVA TARIFA 0% - CAMBIOS	8.455,12		
42	DEVOLUCIONES EN VENTAS			-20.165,35
4201	DEVOLUCIONES VENTAS CON IVA		-6.927,41	
420101	DEVOLUCIONES VENTAS CON IVA	-6.927,41		
42010101	DEVOLUCIONES VENTAS CON IVA	-5.029,05		
42010102	DEVOLUCIÓN VENTAS IVA TARIFA 12% - CAMBIOS	-1.898,36		
4202	DEVOLUCIONES VENTAS IVA TARIFA 0%		-13.237,94	
420201	DEVOLUCIONES VENTAS IVA TARIFA 0%	-13.237,94		
42020101	DEVOLUCIONES VENTAS IVA TARIFA 0%	-4.782,82		
42020102	DEVOLUCIÓN VENTAS IVA TARIFA 0% - CAMBIO	-8.455,12		
43	DESCUENTOS EN VENTAS			-17.270,92
4301	DESCUENTOS EN VENTAS CON IVA		-10.733,62	
430101	DESCUENTOS EN VENTAS CON IVA	-10.733,62		
43010101	DESCUENTOS EN VENTAS CON IVA	-10.733,62		
4302	DESCUENTOS EN VENTAS IVA TARIFA 0%		-6.537,30	
430201	DESCUENTOS EN VENTAS IVA TARIFA 0%	-6.537,30		
43020101	DESCUENTOS EN VENTAS IVA TARIFA 0%	-6.537,30		
	VENTAS NETAS			\$ 633.944,50
5	COSTOS	528.776,86		
51	COSTOS DE VENTAS			528.776,86
5101	COSTO VENTAS GRAVADAS CON IVA		241.237,06	
510101	COSTO VENTAS GRAVADAS CON IVA	241.237,06		
51010101	COSTO VENTAS GRAVADAS CON IVA	241.237,06		
5102	COSTO VENTAS GRAVADAS IVA TARIFA 0%		287.539,80	
510201	COSTO VENTAS GRAVADAS IVA TARIFA 0%	287.539,80		
51020101	COSTO VENTAS GRAVADAS IVA TARIFA 0%	287.539,80		
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 105.167,64
6	GASTOS	79.259,21		
61	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN			43.663,63
6101	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN		43.663,63	
610101	GASTOS DE PERSONAL	18.681,51		
61010101	GTOS. DISTRIBUC. PERS. SUELDOS	7.752,52		

61010102	GTOS. DISTRIBUC. PERS. HORAS EXTRAS	1.416,16		
61010104	GTOS. DISTRIBUC. PERS. BENEFICIOS SOCIALES	3.600,67		
61010105	GTOS. DISTRIBUC. PERS. COMISIONES	864,66		
61010109	GTOS. DISTRIBUC. PERS. MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE	567,00		
61010112	GTOS. DISTRIBUC. PERS. GASTOS DE VIAJE	74,20		
61010114	GTOS. DISTRIBUC. PERS. ALIMENTACIÓN	1.150,80		
61010116	GTOS. DISTRIBUC. PERS. UNIFORMES	2.255,50		
61010199	GTOS DISTRIBUC. PERS. OTROS GASTOS DE PERSONA	1.000,00		
610102	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		27,66	
61010204	GTOS. DISTRIBUC. CORREOS E INTERNET	27,66		
610103	GASTOS DE MANTENIMIENTO		1.480,61	
61010302	GTOS DISTRIBUC. MANTEN. INSTALACIONES Y ADECUADOS	190,44		
61010303	GTOS. DISTRIBUC. MANTEN. MAQUINARIAS Y EQUIPOS	101,43		
61010305	GTOS. DISTRIBUC. MANTEN. VEHÍCULOS	540,94		
61010306	GTOS. DISTRIBUC. MANTEN. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	647,80		
610104	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		3.248,07	
61010403	GTOS. DISTRIBUC. DEPREC. MAQ. Y EQUIPOS	243,10		
61010404	GTOS DISTRIBUC. DEPREC. MUEBLES Y ENSER	4,90		
61010405	GTOS. DISTRIBUC. DEPREC. VEHÍCULOS	2.968,32		
61010406	GTOS. DISTRIBUC. DEPREC. EQUIPOS DE COMP.	31,75		
610199	OTROS GASTOS DE DISTRIBUCIÓN		20.225,78	
61019901	GTOS. DISTRIBUC. ALQUILERES INMUEBLES-E	1.748,00		
61019902	GTOS. DISTRIBUC. SUMINISTROS DE OFICINA	26,19		
61019905	GTOS. DISTRIBUC. LIMPIEZA	5,04		
61019909	GTOS. DISTRIBUC. BAJA DE INVENTARIOS	1.333,54		
61019918	GTOS DISTRIBUC. COMBUSTIBLES	1.143,43		
61019919	GTOS. DISTRIBUC. SEGURIDAD Y VIGILANCIA	1.170,00		
61019922	GTOS. DISTRIBUC. TRANSPORTE DE MERCADERÍAS	12.137,48		
61019923	EMBALAJE, EMBARQUE Y DESEMBARQUE	2.648,40		
61019999	OTROS GTOS.DE DISTRIBUCIÓN	13,70		
62	GASTOS DE VENTAS			24.614,69
6201	GASTOS DE VENTAS		24.614,69	
620101	GASTOS DE PERSONAL		22.664,63	
62010101	GTOS. VENTAS PERS. SUELDOS	9.016,13		
62010104	GTOS. VENTAS PERS. BENEFICIOS SOCIALES	4.796,86		
62010105	GTOS. VENTAS PERS. COMISIONES	6.734,66		
62010109	GTOS. VENTAS PERS. MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE	1.010,50		
62010112	GTOS. VENTAS PERS. GASTOS DE VIAJE	44,64		
62010114	GTOS. VENTAS PERS. ALIMENTACIÓN	1.061,84		
620102	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		231,54	
62010204	GTOS. VENTAS CORREOS E INTERNET	82,99		
62010205	GTOS. VENTAS TELEFONÍA CELULAR	148,55		
620103	GASTOS DE MANTENIMIENTO		198,18	
62010306	GASTOS VENTAS MANTEN. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	198,18		
620104	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		486,64	
62010402	GASTOS VENTAS DEPRECIACIÓN INSTALACIONES Y ADECUACIONES	9,22		
62010404	GASTOS VENTAS DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES OFICINA	12,56		
62010405	GASTOS VENTAS DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	299,27		
62010406	GASTOS VENTAS DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	165,59		
620199	OTROS GASTOS DE VENTAS		1.033,70	

62019901	GTOS. VENTAS ALQUILERES INMUEBLES-EMPRESAS CONDOMINIO	644,00		
62019918	GTOS VENTAS COMBUSTIBLES	383,87		
62019919	GTOS. VENTAS SEGURIDAD Y VIGILANCIA	468,00		
62019922	GTOS. VENTAS TRANSPORTE DE MERCADERÍAS	1.192,26		
62019926	GTOS. VENTAS PROMOCIONES	-1.654,45		
62019999	OTROS GASTOS DE VENTAS	0,02		
63	GASTOS ADMINISTRACIÓN			10.980,89
6301	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		10.980,89	
630101	GASTOS DE PERSONAL		5.293,87	
63010101	GTOS. ADMINISTRACIÓN PERS. SUELDOS	1.588,00		
63010102	GTOS. ADMINISTRACIÓN PERS. HORAS EXTRAS	639,47		
63010104	GTOS. ADMINISTRACIÓN PERS. BENEFICIOS SOCIALES	755,63		
63010109	GTOS. ADMINISTRACIÓN PERS. MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE	150,00		
63010112	GTOS. ADMINISTRACIÓN PERS. GASTOS DE VIAJE	2.010,77		
63010114	GTOS. ADMINISTRACIÓN PERS. ALIMENTACIÓN	150,00		
630102	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		418,52	
63010204	GTOS. ADMINISTRACIÓN CORREOS E INTERNET	418,52		
630103	GASTOS DE MANTENIMIENTO		411,20	
63010304	GASTOS ADMINISTRACIÓN MANTEN. MUEBLES Y ENSERES OFICINA	40,00		
63010306	GASTOS ADMINISTRACIÓN MANTEN. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	371,20		
630104	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		140,12	
63010402	GASTOS ADMINISTRACIÓN DEPRECIACIÓN INSTALACIONES Y ADECUACIONES	6,77		
63010404	GASTOS ADMINISTRACIÓN DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES OFICINA	15,68		
63010406	GASTOS ADMINISTRACIÓN DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	117,67		
630199	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		4.717,18	
63019901	GTOS. ADMINISTRACIÓN ALQUILERES INMUEBLE	2.208,00		
63019902	GTOS. ADMINISTRACIÓN SUMINISTROS DE OFICINA	758,57		
63019915	GTOS. ADMINISTRACIÓN SERVICIOS BANCARIOS	60,50		
63019917	GTOS. ADMINISTRACIÓN IMPRESOS DE OFICINA	300,00		
63019919	GTOS. ADMINISTRACIÓN SEGURIDAD Y VIGILANCIA	1.342,00		
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO				\$ 25.908,43

.....
GERENTE

.....
CONTADOR

1.5.3 Análisis Financiero.

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

$$\begin{aligned} \text{Liquidez} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Liquidez} &= \frac{951603,37}{1258545,68} = 0,756 \text{ veces} \end{aligned}$$

R// Por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$ 0,756 para cubrirlas

ANÁLISIS DE SOLVENCIA ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

$$\begin{aligned} \text{Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\ \text{Endeudamiento} &= \frac{1258545,68}{1264659,78} = 0,995 \text{ veces} \end{aligned}$$

R// La empresa ha utilizado un 99,5% de dinero prestado.

CAPÍTULO II

CAPITULO II

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

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

2.1 DEFINICIÓN DEL RIESGO

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

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

- **RIESGO ES LA PROBABILIDAD DE PÉRDIDA**

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

- **RIESGO ES LA POSIBILIDAD DE PÉRDIDA**

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

- **RIESGO ES INCERTIDUMBRE.**

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

(1) Autor: Rubí Consuelo Mejía. Pág. No. 30

(2) Autor: Rubí Consuelo Mejía Pág. No. 30-31

(3) Autor: Rubí Consuelo Mejía Pág. No. 31

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

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

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

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

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

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

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

2.2 TIPOS DE RIESGO

Se divide el análisis en dos aspectos:

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

(4) Autor: Rubí Consuelo Mejía. Pág. No. 31

(5) Autor: Rubí Consuelo Mejía Pág. No. 31- 32

2.2.1 RIESGOS DEL ENTORNO.

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

- **RIESGOS ASOCIADOS A LA NATURALEZA**

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

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

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

- **RIESGOS ASOCIADOS AL PAÍS, LA REGIÓN Y LA CIUDAD DE UBICACIÓN.**

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

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

- **RIESGOS ASOCIADOS AL SECTOR ECONÓMICO Y LA INDUSTRIA**

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

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

2.2.2 RIESGOS GENERADOS EN LA EMPRESA.

- **RIESGOS DE REPUTACIÓN**

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

(6) Autor: Rubí Consuelo Mejía Pág. No. 35

- **RIESGO PURO Y ESPECULATIVO**

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

- **RIESGO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.**

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

- **RIESGOS FINANCIEROS**

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

- **RIESGO DE MERCADO**

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

- **RIESGO DE PRECIO DE INSUMOS Y PRODUCTOS**

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

- **RIESGO DE TASA DE INTERÉS**

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

- **RIESGO DE LIQUIDEZ**

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

- **RIESGO DE CRÉDITO**

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

- **RIESGO LEGAL**

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

- **RIESGO TECNOLÓGICO**

Hace referencia a dos aspectos:

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

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

- **RIESGOS FÍSICOS**

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

2.2.3 RIESGOS EMPRESARIALES

- **RIESGO EMPRESARIAL**

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

2.3 MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

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

2.3.1 MATRIZ DE CONTROL

2.3.1.1. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Descripción del Método.-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 MÉTODO RISICAR

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

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

Descripción del Método.-

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



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

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

• Identificación de Riesgos

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

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

- **Descripción del Riesgo**

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

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

- **Identificación de Agentes Generadores**

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

- **Identificación de Causas**

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

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

- **Identificación de Efectos**

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

2.4 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE RIESGO

Gráfico N° 3

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

CAPÍTULO II

CAPITULO III

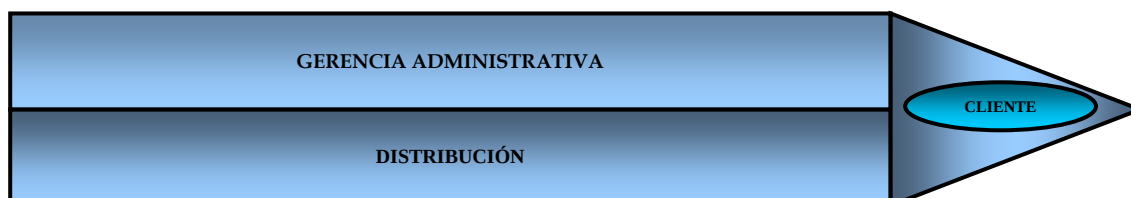
APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MÉTODO PROPUESTO EN LA ACTIVIDAD DE PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

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

3.1 Identificación del Riesgo.

Descripción de la Cadena de Valor por Proceso.

La cadena de valor de la empresa "DISTRIBUIDORA DIPOR CUENCA" está compuesta por dos procesos, de los cuales uno es misional (distribución); es decir, contribuyen al logro de la misión de la empresa, y el segundo (Gerencia Administrativa) es de apoyo y soporta el desarrollo de los procesos misionales.



DEFINICIÓN DE PROCESOS:

PROCESO GERENCIA ADMINISTRATIVA:

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

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN:

Objetivo: Vender toda clase de productos de consumo masivos destinados a nivel de tiendas, mayoristas y autoservicios, además de la venta institucional a nivel de restaurantes, hoteles y food services, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

FLUJOGRAMA.-

DISTRIBUCIÓN:

Gráfico N° 4



Cliente solicita el producto en forma directa y personalmente a los agentes vendedores o directamente en la distribuidora.

Luego de que el cliente solicita el producto se emite la factura detallada con el producto solicitado, realizando un egreso de bodega.

Se realiza la entrega de los productos solicitados por el cliente. En caso de la venta a través de agentes vendedores el producto es entregado en sus domicilios, caso contrario, se entrega directamente al cliente.

El cliente realiza el cobro de los productos vendidos. En caso de ser venta al contado, se cobra al momento de la entrega del producto, y cuando la venta es a crédito, los encargados del cobro son los agentes vendedores en el plazo estipulado.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS:

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Vender toda clase de productos de consumo masivos destinados a nivel de tiendas, mayoristas y autoservicios, además de la venta institucional a nivel de restaurantes, hoteles y food services, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

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

Gráfico N° 5

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
1.- CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	Puede existir la posibilidad de no contar en inventarios con el producto solicitado por los clientes.	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Pérdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	Desprestigio de Imagen
				Falta de Capacitación	
			Responsable del Área de Adquisición de Mercaderías	Exceso de Trabajo	Pérdida de Clientes
				Descuido	
				Inexperiencia	
				Perfil inadecuado del Cargo	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de digitar mal el pedido, tanto códigos de los productos así como sus precios.	Facturador	Desconocimiento del Producto	Pérdida de Clientes
				Falta de Experiencia	
				Falta de Supervisión	
				Falta de Capacitación	
			Agente Vendedor	Fallas del Sistema	Pérdida Económica
				Exceso de Trabajo	

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Vender toda clase de productos de consumo masivos destinados a nivel de tiendas, mayoristas y autoservicios, además de la venta institucional a nivel de restaurantes, hoteles y food services, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

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

Gráfico N° 6

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
2.- SE EMITE LA FACTURA	FALTA DE SISTEMA (APAGONES)	Puede existir la posibilidad de presentarse bajas de energía, que permita que el sistema contable falle.	Responsable del Área de Ventas	Descuido	Pérdida Económica
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
			Jefe de Sistemas	Falta de Supervisión	Interrupción en el Proceso de Venta
				Descuido	
				Inexperiencia	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de digitar mal los datos tanto del cliente como de los productos requeridos.	Facturador	Desconocimiento del Sistema	Deterioro de Imagen
				Falta de Experiencia	
				Falta de Supervisión	
				Falta de Capacitación	Pérdida Económica
				Fallas del Sistema	
				Exceso de Trabajo	

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Vender toda clase de productos de consumo masivos destinados a nivel de tiendas, mayoristas y autoservicios, además de la venta institucional a nivel de restaurantes, hoteles y food services, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

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

Gráfico N° 7

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
3.- SE ENTREGA EL PRODUCTO	EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO	Puede existir la posibilidad de que el producto ya facturado se encuentre caducado y en mal estado.	Jefe de Bodega	Descuido	Pérdida Económica
				Falta de Control	Pérdida de Clientes
				Negligencia	
				Falta de Verificación	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de entregar un producto equivocado.	Facturador	Equivocaciones	Pérdida Económica
				Falta de Supervisión	
				Descuido	
				Negligencia	

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Objetivo: Vender toda clase de productos de consumo masivos destinados a nivel de tiendas, mayoristas y autoservicios, además de la venta institucional a nivel de restaurantes, hoteles y food services, en un periodo permanente sin importar épocas del año.

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

Gráfico N° 8

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
4.- SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	Puede existir la posibilidad de que el vendedor reciba billetes falsos y/o cheques adulterados.	Agentes Vendedores	Descuido	Pérdida Económica Problemas en el Área Contable
				Falta de Experiencia	
				Negligencia	
				Falta de Supervisión	
	ERRORES	Puede existir la posibilidad de cobrar a los clientes un valor equivocado.	Agentes Vendedores	Equivocaciones	Pérdida Económica
				Falta de Supervisión	
				Descuido	
	DEMORA	Puede existir la posibilidad de que al brindar créditos a los clientes se complique el cobro de las facturas.	Supervisor de Ventas	Falta de Estudio del Cliente	Pérdida Económica Pérdida de Clientes
			Jefe de Crédito	Falta de Dinero por parte del Cliente	
				Morosidad	
				Falta de Cumplimiento	

3.2. CALIFICACIÓN DE RIESGOS:

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA

Gráfico N° 9

DISTRIBUCIÓN		
CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	Un caso entre 6 y 12 meses
2	MEDIA	Un caso entre 2 y 6 meses
3	ALTA	Entre 1 y 5 casos en 1 mes
4	MUY ALTA	Más de 5 casos en 15 días

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO

Gráfico N° 10

DISTRIBUCIÓN				
CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE CLIENTES	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	Pérdidas hasta \$200,00	Pérdida de 1 Cliente	Solo de conocimiento en una tienda
10	MODERADO	Pérdidas desde \$201,00 hasta \$400,00	Pérdida de 2 Clientes	Solo de conocimiento en food services
20	GRAVE	Pérdidas desde \$401,00 hasta \$800	Pérdida de 3 Clientes	De conocimiento en restaurantes
40	CATASTRÓFICO	Pérdidas de \$801,00 en adelante	Pérdida de más de 3 Clientes	De conocimiento a nivel institucional y regional

NOTA.- Estos cuadros nos sirven para calificar la frecuencia y el impacto luego de haber identificado los riesgos, se utilizó una tabla de cuatro niveles sugeridas por el Método Risicar, pero adaptadas a las características de la Empresa. En los cuadros de Calificación de Frecuencias, se asignó un nombre, valor y la descripción del significado del nombre, los valores que asignamos a los niveles de frecuencia se hace de manera lineal; es decir, de uno en uno. Los

cuadros de Calificación de Impactos, se construyó teniendo en cuenta tres aspectos más relevantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: el económico, el humano, la imagen. Los valores que se asignan al impacto se incrementan de forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla, este último con el fin de asignar un peso más representativo a los valores del impacto.

DESARROLLO DE LA CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS SEGÚN EL MÉTODO RISICAR

Gráfico N° 11

DISTRIBUCIÓN				
ACTIVIDAD	RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	2	20	40
	ERRORES	3	10	30
SE EMITE LA FACTURA	FALTA DE SISTEMA (APAGONES)	1	5	5
	ERRORES	2	10	20
ENTREGA DE PRODUCTOS	EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO	3	40	120
	ERRORES	2	10	20
SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	3	20	60
	ERRORES	2	10	20
	DEMORA	4	40	160

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

3.3. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS SEGÚN EL MÉTODO RISICAR.

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Gráfico N° 12

A	Aceptable
B	Tolerable
C	Grave
D	Inaceptable

FRECUENCIA									
4	MUY ALTA	20	B	40	B	80	C	160	D
3	ALTA	15	A	30	B	60	C	120	C
2	MEDIA	10	A	20	B	40	B	80	C
1	BAJA	5	A	10	A	20	B	40	B
		LEVE		MODERADO		GRAVE		CATASTRÓFICO	
		5		10		20		40	
		I M P A C T O							

NOTA.- La Matriz de Evaluación de los Riesgos se elabora con las dos variables que componen la calificación del riesgo (frecuencia e impacto), en las filas se ubican los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles de impacto. Se va multiplicando los dos elementos del riesgos y se da un nombre en cada zona: A: Aceptable, B: Tolerable, C: Grave, D: Inaceptable.

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS

Gráfico N° 13

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	80 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
ALTA	3	15 Zona de Aceptabilidad A	30 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	60 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	120 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T
MEDIA	2	10 Zona de Aceptabilidad A	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	80 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T
BAJA	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de Aceptabilidad Pt, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo Tolerable Pt, T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO
	VALOR	5	10	20	40

A	Aceptar el Riesgo
Pv	Prevenir el Riesgo
T	Transferir el Riesgo
R	Retener las Pérdidas
E	Eliminar la Actividad
Pt	Proteger la Entidad

NOTA: Una vez analizada la matriz anterior, se define el tratamiento que se dará a cada uno de los riesgos según su evaluación. Para esto se utiliza la Matriz de Respuesta ante los riesgos, cada celda de la matriz contiene una propuesta de medidas de tratamiento, según su calificación: aceptar el riesgo, prevenir, transferir, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Gráfico N° 14

DISTRIBUCIÓN			
ACTIVIDAD	RIESGOS	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	40	TOLERABLE
	ERRORES	30	TOLERABLE
SE EMITE LA FACTURA	FALTA DE SISTEMA (APAGONES)	5	ACEPTABLE
	ERRORES	20	TOLERABLE
SE ENTREGA EL PRODUCTO	EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO	120	GRAVE
	ERRORES	20	TOLERABLE
SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	60	GRAVE
	ERRORES	20	TOLERABLE
	DEMORA	160	INACEPTABLE

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

3.4. DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico N° 15

DISTRIBUCIÓN				
ACTIVIDAD	RIESGOS	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	FALTA DE STOCK	40	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las Pérdidas.
	ERRORES	30	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las Pérdidas.
SE EMITE LA FACTURA	FALTA DE SISTEMA (APAGONES)	5	ACEPTABLE	Acepta el Riesgo.
	ERRORES	20	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las Pérdidas.
SE ENTREGA EL PRODUCTO	EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO	120	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo.
	ERRORES	20	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las Pérdidas.
SE REALIZA EL COBRO	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO	60	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo.
	ERRORES	20	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las Pérdidas.
	DEMORA	160	INACEPTABLE	Eliminar la Actividad, Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa.

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

PONDERACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL MÉTODO RISICAR

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico N° 16

PONDERACIÓN DE RIESGOS		
DISTRIBUCIÓN		
1.1	FALTA DE STOCK.	9%
1.2	ERRORES.	16%
1.3	FALTA DE SISTEMA (APAGONES).	2%
1.4	EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO.	26%
1.5	RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO.	13%
1.6	DEMORA.	34%
TOTAL		100%

Gráfico N° 17

PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES		
DISTRIBUCIÓN		
1.1	CLIENTE SOLICITA PRODUCTOS	18%
1.2	SE EMITE LA FACTURA	10%
1.3	SE ENTREGA EL PRODUCTO	30%
1.4	SE REALIZA EL COBRO	42%
TOTAL		100%

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

3.5 IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES SEGÚN EL MÉTODO RISICAR

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico N° 18

ACTIVIDAD		CLIENTE SOLICITA EL PRODUCTO				SE EMITE LA FACTURA				SE ENTREGA EL PRODUCTO				SE REALIZA EL COBRO				TOTAL RIESGOS
		18%				10%				30%				42%				
RIESGOS		F * I = C			P	F * I = C			P	F * I = C			P	F * I = C			P	
FALTA DE STOCK	9%	2	20	40	0,648													0,648
ERRORES	16%	3	10	30	0,864	2	10	20	0,32	2	10	20	0,96	2	10	20	1,34	3,488
FALTA DE SISTEMA (APAGONES)	2%					1	5	5	0,01									0,01
EL PRODUCTO SE ENCUENTRE CADUCADO O EN MAL ESTADO.	26%									3	40	120	9,36					9,36
RECIBIR BILLETES FALSOS, CHEQUES EN MAL ESTADO.	13%													3	20	60	3,28	3,276
DEMORA.	34%													4	40	160	22,8	22,848
TOTAL DEL PROCESO		1,512				0,33				10,32				27,468				

MAYOR RIESGO



ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

ORDEN DE PRIORIDAD DEL RESULTADO DE LOS RIESGOS MÁS GRAVES

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

PRIORIDAD	RIESGO	PRIORIDAD	ACTIVIDAD
1	Demora	1	Se realiza el Cobro.
2	El producto se encuentran caducados o en mal estado.	2 FHYHFGFGGG	Se entrega el producto
3	Errores	3	Se realiza el Cobro.

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

gfgfg

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Grafico N° 19

EFICACIA

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

EFICIENCIA

NOTA: Este cuadro nos permite establecer la efectividad de los controles que se proponen con el fin de calificar la eficacia y la eficiencia de cada uno de los controles, permitiéndonos llegar a un resumen claro de la efectividad de los controles propuestos para poder así implementar y monitorear la efectividad dentro de la Empresa.

RESUMEN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

Gráfico N° 20

CONTROLES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Se realiza el cobro	ALTA	MEDIA	ALTA

Gráfico N° 21

CONTROLES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Se entrega el producto	ALTA	MEDIA	ALTA

3.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN

INDICADORES SEGÚN EL MÉTODO RISICAR

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico N° 22

RIESGO	NOMBRES DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
DEMORAS	Demoras Semanales	Frecuencia	Sumatoria del número de demoras por semana.	En temporada alta, 2 veces.	Semanal	Jefe de Crédito
				En temporada baja, cero veces.		
	Quejas Mensuales por Demora	Impacto	Sumatoria del número de quejas por demoras mensuales.	En temporada alta, 3 veces	Mensual	Supervisores de Ventas
				En temporada baja, cero veces.		
	Demoras por Falta de Control	Causa	Sumatoria semanal de demoras por Falta de Control	En temporada alta, 1 vez.	Semanal	Jefe de Crédito
				En temporada baja, cero veces.		

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

Gráfico N° 23

RIESGO	NOMBRES DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
EL PRODUCTO SE ENCUENTRA CADUCADO O EN MAL ESTADO	Pérdidas Semanales por producto caducado o en mal estado.	Frecuencia	Sumatoria del número de pérdidas por semana.	En temporada alta, 2 veces	Semanal	Jefe de Bodega.
				En temporada baja, una vez.		
	Quejas Mensuales por entrega de producto caducado o en mal estado.	Impacto	Sumatoria del número de quejas por mes por entrega de productos en mal estado.	En temporada alta, 2 veces.	Mensual	Supervisores de Ventas.
				En temporada baja, cero veces.		
	Pérdidas por Falta de Supervisión en los productos.	Causa	Sumatoria semanal de pérdidas por Falta de Supervisión en los productos.	En temporada alta, 1 vez.	Semanal	Jefe de Bodega.
				En temporada baja, cero veces.		

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

3.7 MATRIZ DE RIESGO

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL RIESGO MÁS RELEVANTE

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico N° 24

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
DEMORA	SE REALIZA EL COBRO	4 * 40 = 160	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa.	SUPERVISORES DE VENTAS JEFE DE CRÉDITO	Falta de dinero por parte del cliente	Pérdida Económica Pérdida de Clientes	Los agentes vendedores realizan ventas diarias buscando cumplir su presupuesto.	Realizar un estudio exhaustivo del cliente antes de conceder créditos	ALTA	MEDIA	ALTA
					Morosidad						
					Falta de Cumplimiento						
					Falta de Estudio del Cliente						

Gráfico N° 25

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD			
EL PRODUCTO SE ENCUENTRA CADUCADO O EN MAL ESTADO	SE ENTREGA EL PRODUCTO	3 * 40 = 120	Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa, Transferir el Riesgo.	JEFE DE BODEGA	Descuido	Pérdida Económica	Cuenta con un sistema de Control de Inventarios mediante el método LIFO o UEPS	Modificar el sistema de Control de Inventarios utilizando el método PROMEDIO.	ALTA	MEDIA	ALTA			
					Falta de Control									
					Negligencia	Pérdida de Clientes	Los estibadores realizan la descarga de la mercadería sin supervisión.	Implementar cámaras de seguridad en la bodega para obtener un mayor control de la descarga de mercadería.						
					Falta de Verificación									

3.8 MAPA DE RIESGOS

3.9 PRESUPUESTO FINANCIERO

Gráfico N° 26

ARTÍCULOS	ÁREA DESTINADA	CANTIDAD	COSTO TOTAL	PERÍODO DE DURACIÓN
Catálogos	Distribución	30 unidades	200.00	1 año
Programa Contable	Distribución – Contabilidad	1 unidad	1.000,00	5 años
Internet (Correo Electrónico)	Distribución – Contabilidad	1 servicio	300.00	1 año
Capacitación del Personal	Distribución	1 vez	600.00	1 año
Máquina de Identificación de Billetes	Distribución	3 unidades	750.00	1 año
Cámaras de Seguridad	Bodegas	5 unidades	980.00	3 años
Instalación de cableado para cámara de seguridad	Bodegas – Administración	1 vez	100.00	3 años

Nota: Mediante este presupuesto, esperamos corregir algunos de los errores que hemos encontrado durante el análisis de cada uno de los riesgos que presenta DIPOR - CUENCA en cuanto al proceso de distribución que realiza actualmente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

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

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

A continuación nombraremos las conclusiones obtenidas durante este trabajo:

Luego de la Identificación de las Actividades hemos reconocido en el proceso de DISTRIBUCIÓN, seis riesgos los cuales son: falta de stock, errores, falta de sistema (apagones), recibir billetes falsos o cheques en mal estado, demora, los productos se encuentran en mal estado o caducados.

Al Calificar los Riesgos se determinó que el Riesgo más relevante en el Proceso de Distribución es la Demora, la cual sobresale en la actividad cuando se realiza el cobro.

Al Evaluar los riesgos se determinó que en el Proceso de Distribución la mayoría de riesgos son Tolerables, aclarando que existen algunos de los riesgos que son graves para el logro de los objetivos de la Empresa.

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

Al analizar los controles actuales con los que cuenta la Empresa, la conclusión es que esta no cuenta con un control adecuado y eficiente para prevenir los errores que se presentan día a día en ninguna de las actividades de Distribución.

Todo esto por la razón de que no se toman las medidas y decisiones pertinentes en el tiempo oportuno para corregir los problemas que se presentan.

RECOMENDACIONES

Según las conclusiones antes mencionadas emitimos las recomendaciones respectivas, con el fin de ayudar y brindar a la Empresa soluciones para los riesgos que se presentan.

A continuación nombraremos las recomendaciones:

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

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

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

Dentro del proceso de Distribución las actividades de cobro de factura y entrega del producto se presentan con riesgos importantes, es por este fundamento que es necesario que la Empresa cuente con máquinas especializadas para identificar billetes falsos, para de esta manera evitar pérdidas a la Empresa.

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

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

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

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

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- DELOITTE AND TOUCHE y otros (2003) Administración de Riesgos de NEGOCIO. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- ESTRADA MUÑOZ, Jairo (2001) "Seguridad en el Trabajo (Memorias de curso, Especialización en Administración de Riesgos y Seguros)". Medellín, Universidad E.A.F.I.T.
- KOLLURU, RAO y otros (2001) "Manual de Evaluación y Administración de Riesgos". México, McGraw-Hill.
- MEJÍA Q., Rubí, "Administración de Riesgos" Editorial Universidad E.A.F.I.T., Primera Edición, 2006.
- VERA S, Fernando; FLORES L.; José; de Tesis; "Auditoría Interna de la Administración de Riesgos" Primera Edición 1985.
- PAQU, Rodrigo, "Administración de Riesgos Financieros", Editorial CDECOOP, Quito - Ecuador, Primera Edición 2006.
- TRULLENQUE, Francisco (2003) "Gestión Estratégica del Riesgo: Como gestionar la incertidumbre en Estrategia Financiera" No. 193, Madrid, pp. 12-18

INTERNET

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