



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Contabilidad Superior

Administración de Riesgos aplicado ala Empresa METROCAR S.A.

Monografía previa a la obtención del título de
Ingeniería en Contabilidad y Auditoria

Autores: Patricia Albarracín Chica
Verónica Cardoso Ramos

Director: Ing. Iván Orellana Osorio

Cuenca - Ecuador

2008

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro padre Dios por darnos la sabiduría e inteligencia durante nuestra carrera profesional y en el desarrollo de esta monografía.

A nuestros padres por el apoyo brindado en nuestra vida pues sin ellos no hubiéramos llegado a cumplir con nuestras metas propuestas.

De igual manera agradecemos al Econ. Teodoro Cubero y al Ing. Iván Orellana por dirigirnos y ayudarnos para culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A la Empresa METROCAR S.A por darnos la oportunidad y la confianza para desarrollar la monografía dentro de ella.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, a mis padres, y a mi enamorado por su constante e incondicional apoyo en la culminación de esta meta en mi vida.

Verónica

DEDICATORIA

A mi madre y a mi esposo por haberme apoyado en todo momento incondicionalmente durante mi vida universitaria y sobre todo para el cumplimiento de esta meta.

Patricia

RESUMEN

La presente monografía contiene tres capítulos el primero consta de los aspectos generales de la empresa METROCAR S.A., como generalidades – historia, objetivos, misión, visión, organigrama, índices financieros y su análisis.

En el segundo capítulo se desarrolla teóricamente la definición de los riesgos, importancia tipos y métodos.

En el tercer capítulo nosotros realizamos la aplicación práctica de la administración de riesgos al proceso de ventas según el Método RISICAR.

ABSTRACT

This monograph contains the first three chapters consisting of general aspects of the company METROCAR S.A. as generalities - history, goals, mission, vision, organizational, financial ratios and analysis.

In the second chapter is theoretically the definition of risk, importance and types of methods.

In the third chapter we carry out the practical application of risk management to the sales process according to the Method RISICAR.

INTRODUCCION

La administración de riesgos se ha convertido en la actualidad en un proceso indispensable al ejecutar los procesos del negocio al establecer las estrategias y planes de desarrollo, es decir, ya hace parte fundamental del proceso administrativo y de control.

Las empresas que logren un manejo de sus riesgos podrán con mayor éxito permanecer y crecer con sus expectativas y estarán preparadas para actuar en forma acertada ante las situaciones adversas que se presenten.

El desarrollo de la administración de riesgos está enfocado a las actividades al proceso de ventas, para su análisis se basará en el entorno así como en la parte interna de la empresa, siendo un medio eficaz para identificar errores o irregularidades.

De ahí el desarrollo de la administración de riesgos con el Método RISICAR para sugerir nuevos controles o mejorar los existentes de la empresa METROCAR S.A.

CAPITULO I

LA EMPRESA



La empresa METROCAR S.A. nació para asumir los retos que impone el mercado y brindar un servicio de calidad, nuestra experiencia técnica y práctica en el área automotriz nos ha permitido realizar asesoramiento de prestigio a nuestros clientes. Contamos con un equipo técnico y humano debidamente capacitado, con trayectoria en el sector automotriz, que brinda atención directa y personalizada, que garantizan una amplia satisfacción en la consecución de sus requerimientos. Dispone de una estructura y recursos adecuados para el debido manejo de sus necesidades.

Las metas y objetivos del concesionario están dirigidos a continuar liderando el área de Productos y Servicios, con el propósito de incrementar los niveles de calidad, eficacia, eficiencia y excelencia en el servicio a los usuarios, mediante el mejoramiento continuo, obtenido por la integridad, el trabajo en equipo y la creatividad de las personas que laboran para la empresa.

1.1 Generalidades – Historia

La empresa METROCAR S.A., es una empresa nueva, fundada el 24 de junio de 1950, con el objetivo de realizar operaciones de comercio en general y en especial la actividad empresarial relativa a la compraventa, consignación, distribución, importación, y transferencia; Comercialización y distribución de todo lo inherente al rubro automotriz, la actividad empresarial del depósito de mercaderías y bienes, así como de suministros, el corretaje, las comisiones, consignaciones y la representación o agencias de firmas nacionales y extranjeras.

Para todos estos efectos, la empresa podrá realizar operaciones y actividades con su giro normal, así como garantizar y participar en otras sociedades nacionales. A pesar de la diversidad de funciones que ejercerá la empresa METROCAR S.A., la principal será la de promover, distribuir y comercializar sus productos estrellas: CHEVROLET e IZUSU.

La empresa posee un contrato de concesión para la venta y posventa de vehículos automotores en representación de General Motors S.A; al mismo tiempo este contrato incluye que el concesionario conozca, entienda y asuma la misión, visión, filosofía y valores de la firma G.M.C.

Hoy en día la empresa cuenta con un gran reconocimiento a nivel de la región, por los excelentes servicios que ofrece en venta, reparación y repuestos de vehículos. Además General Motors busca permanentemente innovar y ofrecer nuevos productos al mercado, lo cual incluye directamente a METROCAR S.A, por ser ésta quien ofrece sus productos. Actualmente la empresa se encuentra distribuyendo vehículos a nivel regional, superando a marcas como Renault, Mazda y Toyota.

1.2 Objetivos

1.2.1 General:

Desarrollar estrategias que permitan dar a METROCAR S.A., las mejores alternativas para la comercialización de nuestros productos y servicios mediante la integración de todos los departamentos y el buen desempeño del talento humano,

además, incrementar las ventas, participación de mercado y obtener mayores utilidades.

1.2.2 Específicos:

- Aumentar la participación en el mercado a través de nuevas estrategias que permitan mejorar la comercialización de nuestros productos y servicios.
- Satisfacer permanentemente las necesidades de nuestros clientes, proveedores y nuestro talento humano.
- Realizar actividades integrales a través de capacitaciones técnicas y desarrollo de procesos sociales (motivación, comunicación organizacional).
- Mantener la buena imagen y las relaciones con los clientes, de tal manera que la empresa genere confianza y credibilidad en su manejo.
- Garantizar la calidad y disponibilidad de los empleados hacia los clientes de METROCAR, con el propósito de satisfacer sus necesidades a los mismos.

1.3 Misión

METROCAR S. A es una empresa dedicada a comercializar vehículos, repuestos y servicios de la marca Chevrolet, ofreciendo productos de excelente calidad y un trabajo calificado, dentro del marco de los valores éticos que caracterizan a nuestros empleados, logrando la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y generación de utilidades para el optimo desarrollo de la empresa en la región.

1.4 Visión

Ser líder en la comercialización de vehículos y servicio postventa en el sur del país gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes.

1.5 Estrategias Competitivas

Productos

- Establecer una imagen en los productos, tanto en calidad, marca y diseños, ya que tiene una fuerte competencia en el mercado, es por ese motivo que METROCAR adquiere vehículos de un proveedor reconocido a nivel mundial para comercializarlos.
- Distinguir los productos en base a un servicio de pos venta y facilidades de financiamiento, mediante en cual, al comprar un producto que comercialice la empresa se le de mayor valor agregado y motive la compra para satisfacer las necesidades del cliente.

Precios

- El precio es fijado por General Motors, sobre la base de los costos y se da de la siguiente formula: a los costos netos del producto se le incrementa el 30% de la utilidad y posteriormente se le añade los impuestos de ley.
- Este resultado es el precio de venta, este, se analiza y se lo compara con los de la competencia, se analiza la demanda del producto y se verifica si es compatible con la estrategia de la empresa.
- La empresa puede fijar un precio bajo, pero este será en los lineamientos que GM le permite, pues no puede hacerlo deliberadamente; con el fin de estimular el mayor numero posible de consumidores a comprar el producto, lo cual aumentara el volumen de ventas y la participación de mercado de la empresa.

Atención al Cliente

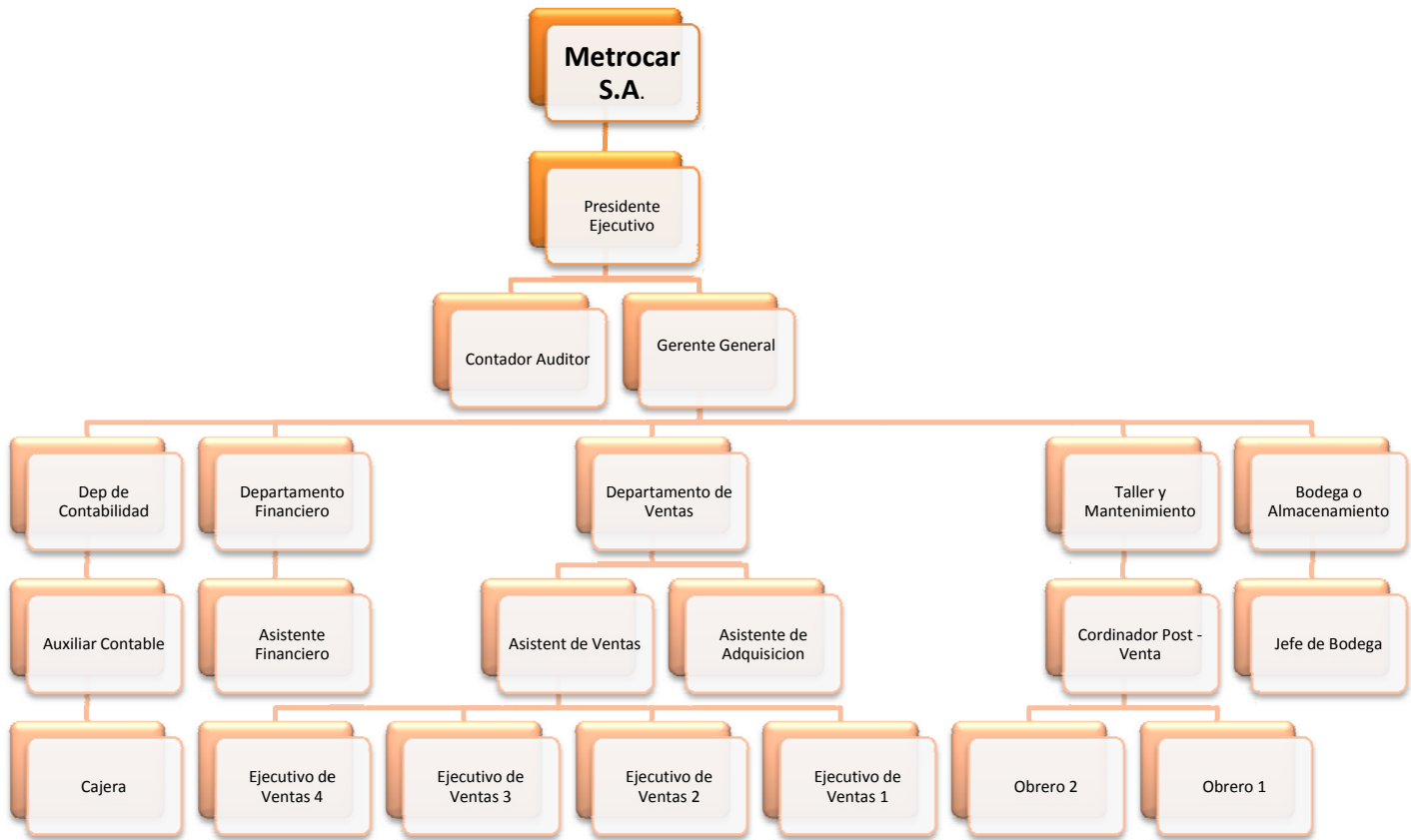
- Este servicio al cliente será dirigido por un ejecutivo que cumpla con los requisitos que METROCAR requiere.
- Ofrece los servicios de pos venta a través de la red de la empresa líder del mercado, la empresa se encarga de la venta, Marketing y coordinación del tema de repuestos y servicio técnico con esta empresa líder.
- Ofrece una garantía de 50.000 Km., gracias al servicio eficiente de pos venta, además de todo tipo de accesorios para los productos ofertados.

Financiamiento

- Financiamiento, la organización cuenta con un financiamiento propio y bancario, dando así más ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito, entre otros.

1.6 Organigrama Vertical de la Empresa METROCAR S.A.

Cuadro 1



1.7 Análisis FODA de la Empresa METROCAR S.A.

El análisis FODA, es un diagnostico administrativo en el cual se determinan los puntos fuertes y débiles que posee la compañía, así como también las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno.

Fortalezas

- Servicio de pos venta, un importante factor crítico de éxito que presenta la compañía, permitiéndole al consumidor brindarle otros servicios por la compra de algún producto.
- Financiamiento, la compañía cuenta con un financiamiento propio, bancario, y también a través de General Motors, dando así mas ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito, entre otros.
- La empresa cuenta con vehículos a precios accesibles para los clientes, lo cual es un factor que realmente determina la compra.
- Importa productos de industria Japonesa de buena calidad, la de mayor aceptación en el mercado, además, la percepción que tienen los clientes de los productos ofertados por la empresa es buena.
- Cuenta con un Patrimonio sólido, METROCAR pertenece a un grupo empresarial sólido, dedicado a diversas actividades económicas y que cuentan con una credibilidad y confianza empresarial.
- El concesionario cuenta con una estructura física adecuada, para la exhibición y venta de vehículos.

Debilidades

- Los vehículos y repuestos no llegan en las fechas establecidas con el proveedor, y con los concesionarios.
- Marca Ausente en el mercado por más de seis meses, en años anteriores debido a la reestructuración ocasionada por la insolvencia técnica de la anterior gestión, la marca y la empresa ha estado ausente por más de seis meses, lo que trajo como consecuencia la disminución de la participación del mercado.
- Mala Provisión de repuestos y servicios en el pasado, como se dijo anteriormente los malos manejos administrativos perjudican hasta la fecha, ya que no se tenía la adecuada precaución para tener un stock completo de repuestos y brindar un amplio servicio.
- El personal no cumple con sus funciones delegadas, y no reciben una capacitación permanente.
- No existen incentivos para el personal, lo cual es un factor importante para que los empleados desempeñen sus funciones de una manera eficiente.

Oportunidades

- Existencia de un mercado rentable, el mercado automotor y sobre todo el segmento de las importadoras es un negocio bastante rentable y a pesar de que se ha contraído tiende a recuperarse en un periodo no muy largo.
- Oportunidad de Ampliar la Línea de productos, mediante el Automóvil Chevrolet para llegar a nuevos mercados.
- Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado esta cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la

fidelidad de una sola marca a un solo tipo de vehículo debido a que empresas comercializadoras ofrecen variedades. El consumidor ya no le teme mucho a conocer algo nuevo.

Amenazas

- Competencia en el mercado, por encontrarse en una madurez en el cual su principal característica es una interacción estratégica entre las empresas hace que una decisión estratégica de una empresa afecte a las demás.
- Los competidores son más grandes y mejor reconocidos en el mercado, debido a que cuentan con mayor experiencia y han utilizado muy bien sus estrategias.
- Actualmente están ingresando al mercado nuevas marcas chinas a precios más bajos, afectando a otros concesionarios de marcas reconocidas a nivel mundial.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente podemos darnos cuenta que existe aspectos muy importantes que ayudan al concesionario a ser competitivo, logrando una gran captación por el mercado en el que se encuentra, sin embargo la empresa presenta debilidades como la falta de capacitación y motivación a los empleados, la falta de planificación en la realización de pedidos y amenazas como son la incorporación de nuevas marcas, los cambios que se dan en el país que deben ser tomadas en cuenta pues estas limitan el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Actualmente la nueva gerencia ha ido mejorando su gestión administrativa logrando recuperar el prestigio que perdió en años anteriores ocasionada por la insolvencia técnica y los malos manejos administrativos que perjudican hasta la fecha.

1.8 Estructura Económica y Financiera

1.8.1 Índices Financieros

Cuadro 2

	2007
EFICIENCIA	
Rotación de cartera	
# de veces	0.98
Días	367d
Rotación de Inventarios	
# de veces	11.04
LIQUIDEZ	
Capital de Trabajo	2.47
ENDEUDAMIENTO	
Rotación de Proveedores	4
Cobertura de Intereses	1.92
Pasivo Total/Activo Total	25%
RENTABILIDAD	
ROE	10%
ROA	1.90%

1.8.2 Análisis Financiero

La información económica financiera analizada para este informe esta basada en los estados financieros al 31 de diciembre 2007.

Eficiencia

Siendo la actividad principal de la empresa comercializar vehículos y repuestos, sus ingresos provienen de la venta de los mismos generados por la adquisición de los clientes.

Teniendo en cuenta que la empresa METROCAR S.A, financia a sus clientes, el valor del índice determina una rotación de cuentas por cobrar de 0.98 veces al año, este índice indica un ratio de 0.98 veces puesto que la cartera no esta dividida en el corto y largo plazo, pero sin embargo se esta cobrando mensualmente a los clientes.

La rotación de inventario es de 11.4 lo cual indica que el inventario rota muy seguido en el año permitiendo convertirse rápidamente en efectivo.

Liquidez

METROCAR S.A. requiere de niveles de liquidez adecuados para cubrir sus obligaciones financieras, que le permiten ofrecer financiamientos a sus clientes, a plazos mayores y menores a un año.

La empresa puede cumplir con sus pasivos por cuanto el activo total supera en 2.47 al pasivo total, es decir la empresa es solvente y tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones y acontecimientos adversos.

Endeudamiento

Al mostrar el porcentaje de activos de la empresa que se sustenta mediante el financiamiento de deuda, podemos notar que el 25% de los activos de la empresa están financiados con deuda, mientras que el 75% restante del financiamiento proviene del capital de los accionistas.

La rotación de proveedores es de 4 veces lo que implica que se cancela al proveedor cada tres meses, logrando una eficiencia en el pago a proveedores. La razón de cobertura de intereses hace referencia a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos de intereses, pues en el índice nos indica que hay 1,92v.

Rentabilidad

El rendimiento sobre el capital indica que la empresa tiene la capacidad de generar utilidades sobre el valor de la inversión de los accionistas, de igual manera ocurre con la rentabilidad del activo.

En conclusión podemos decir que la empresa METROCAR S.A. es rentable y solvente para cubrir sus obligaciones financieras a corto y largo plazo esto nos muestra que no existe un riesgo financiero.

CAPITULO II

HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRAR LOS RIESGOS

En este capítulo explicaremos cada una de las etapas de la administración de riesgos y las herramientas necesarias que le permitan a una empresa desarrollar un lenguaje común, facilitando una comunicación interna y externa, prevenir los riesgos y disminuir la probabilidad de su ocurrencia. Por tal motivo se requiere conocer la administración de riesgos en todas sus etapas para poder aplicarla en forma integral, como parte de las políticas institucionales y del modelo de operación de cada empresa.

2.1 Concepto y definición de la Administración de Riesgos

- “Es un conjunto de acciones estructuradas y ejecutadas en forma integral, lo cual significa que la administración de riesgos no se limita a un evento o circunstancia sino que corresponde a un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa, que se aplican en toda la organización e involucran al personal de todos los niveles”. (Pág. 42 párrafo 1)

- “La administración de riesgos es necesaria debido a la incertidumbre y a la posibilidad que tienen las empresas de verse enfrentadas a circunstancias, tanto internas como externas, que pueden afectar el logro de sus objetivos organizacionales. En este sentido, es importante destacar que establecer cuales son esos eventos posibles, permite determinar a que esta expuesta la empresa, calificar el grado de exposición y tomar las decisiones pertinentes sobre el nivel de riesgos que puede o desea aceptar, en busca de sus propósitos” (Pág. 42 párrafo 2).

2.2 Importancia de la Administración de Riesgos

Los beneficios de la administración de riesgos son múltiples, a su vez nos ayudan a identificar y administrar los riesgos en forma integral a lo largo de toda la

organización, lo cual permite tomar ventajas de las oportunidades, así como tomar decisiones fundamentales en el equilibrio entre la tolerancia al riesgo; es decir, la cantidad de riesgo que la empresa esta dispuesta a tomar, y su deseo de crecimiento, expresado en sus objetivos y estrategias. De igual forma, desde el punto de vista operativo, las decisiones del manejo del riesgo pueden darse dentro de los lineamientos estratégicos, teniendo en cuenta la capacidad de la organización para administrarlos.

La administración de riesgos permite ejercer mayor control sobre los costos de una organización, minimizando sorpresas por pérdidas operacionales inesperadas, al establecer las medidas de seguridad adecuadas que controlen los riesgos que afectan la supervivencia de la empresa o el resultado de sus operaciones. De igual manera contribuye también a la disminución de costos en las organizaciones, al establecer criterios generales para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos, lo que permite mejorar los recursos definiendo los niveles óptimos de inversión y gasto.

2.3 Tipos de Riesgo

Existen innumerables riesgos generados tanto por el entorno que influye sobre la empresa, como por el desarrollo normal de sus actividades. Para tener un mejor conocimiento de los riesgos a los cuales esta expuesta una organización, se dividirá el análisis en dos aspectos:

- Riesgos generados por el entorno.
- Riesgos generados en el normal desarrollo de las actividades de la organización.
- Riesgo Empresarial
- Riesgos Financieros

2.3.1 Riesgos del Entorno

El entorno de una organización consta de muchos elementos: desde el país donde esta ubicada, la naturaleza que lo rodea, la región y la ciudad donde esta situada, el sector y la industria a la cual pertenece, las condiciones económicas, etc.

2.3.1.1 Riesgos asociados a la naturaleza

La naturaleza puede generar riesgos meteorológicos y climáticos, como huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones olas de frio o calor; riesgos geológicos, como terremotos, movimientos sísmicos, deslizamiento de tierras; riesgos biológicos, como plagas, bacterias, virus, epidemias transmitidas al se humano y por ultimo riesgos cósmicos, como caída de meteoritos, entre otros.

2.3.1.2 Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación

El riesgo social, el cual tiene que ver con la cultura de la región, con las condiciones de seguridad, empleo, vivienda y bienestar, el mismo que puede generar hurto, robo ,atracos, chantajes y extorsiones hambre, huelgas, conflictos comerciales, etc.

El riesgo económico de las empresas se relaciona con el crecimiento económico nacional y local del país, debido a la inflación, el desempleo, la balanza de pagos.

El riesgo político tiene que ver con el manejo político de país y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional y las organizaciones.

2.3.1.3 Riesgos asociados al sector económico y la industria

Algunos de estos riesgos son las siguientes: campañas de desprestigio de la competencia comercial. Trafico de información reservada, competencia desleal, daños por productos, accidentes y enfermedades profesionales, contaminación ambiental, etc.

2.3.2 Riesgos generados en la Empresa

Estos riesgos pueden ocasionar perdidas como consecuencia de la disminución de la demanda, o la perdida de negocios atribuibles al desprestigio generado.

2.3.3 Riesgo Empresarial

El riesgo empresarial proporciona una mirada amplia sobre el estudio de los riesgos a los que se ven expuestas las organizaciones, porque no se limita a tratar solo los riesgos asegurables, financieros, laborables u operativos, sino que busca un tratamiento integral de ellos.

2.3.4 Riesgo Financiero

El riesgo financiero es conocido como riesgo de crédito o de insolvencia. Hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito.

Una clasificación de los tipos de riesgo que se puede realizar es la siguiente:

Riesgos de mercado.- Los cuales están asociados con los movimientos en precios de los activos que componen un portafolio.

Riesgos de crédito.- Los cuales están relacionados con la probabilidad de impago de la contraparte.

Riesgos de liquidez.- Son los riesgos relacionados con la probabilidad de no poder comprar o vender los activos o instrumentos que se tengan o se deseen tener en posición en las cantidades requeridas.

2.4 Método RISICAR

Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano, realizado desde 1998 en la Universidad de Eafit de Medellín.

Algunas de las ventajas encontradas al utilizar este método, son las siguientes:

- Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas como grandes.
- Su enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su 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 conocimiento a cada empleado, para asumir su responsabilidad ante ellos.

En el análisis de contexto interno, se recopilan y estudian las definiciones organizacionales, como Misión, Visión, Objetivos estratégicos, estrategias, planes; además del Modelo de operación.

Al analizar el contexto 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 política, económica, social y tecnológica.

2.5 Identificación de riesgos

Para la identificación de riesgos se utilizaran herramientas y métodos que permitan facilitar el análisis y control de los riesgos identificados.

Las herramientas son instrumentos que permiten la identificación de riesgos que pueden ser utilizadas en forma individual o combinada, en cambio los métodos son procedimientos que se siguen para identificar los riesgos.

2.5.1 Herramientas de Identificación

Las herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos son: cuestionarios de análisis de riesgos, inspección, flujo de procesos o flujo gramas y estados financieros.

2.5.1.1 Cuestionario de Análisis de Riesgos

Tienen como objetivo determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones que en caso de presentarse en la empresa puede generar pérdidas.

Este consta de preguntas y respuestas, al contestar las preguntas se establecen los riesgos más representativos de cada organización.

2.5.1.2 Gráfica de flujo de procesos

Llamada también flujo grama, representa los pasos que se siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento, para ello se requiere conocer el procedimiento, es decir como se realiza el proceso, las actividades en forma secuencial, los responsables de ellas, los plazos para ejecutar la actividad y los documentos e informes utilizados.

Existen algunos símbolos estándar para realizar esta gráfica.

2.5.1.3 Análisis de los Estados Financieros y otra Información Financiera

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 del balance y estado de resultados.

Cuadro 3

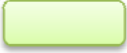
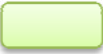
Cuestionario de Identificación de Riesgos

	SI	NO
¿Está situado en zona expuesta a sismos graves?		
¿Está situado en zonas de violentas tormentas eléctricas?		
¿Está expuesto a lluvias torrenciales o fuertes vientos?		
¿Está situado al borde del mar o de un lago o cerca de un río?		
¿Está situado sobre terreno inestable o expuesto a avalanchas?		
¿Está expuesto a graves variaciones súbitas de temperatura?		
¿Está situado en zona de conflictividad militar, política o social?		
¿Está situado en zona de alta criminalidad?		
¿Ha sido objeto de sabotaje, huelga ilegal, vandalismo, etc?		
¿Ha sido víctima de infidelidad grave de algún empleado?		
¿Es especialmente sensible al súbito corte de energía eléctrica?		
¿Posee productos terminados en instalaciones de terceros?		
¿Produce o utiliza materiales perecederos?		
¿Está su operación especialmente expuesta a errores de diseño?		
¿Hay usualmente en caja gran cantidad de dinero en efectivo?		
¿Posee maquinaria o instalaciones claramente obsoletas?		
¿Tiene vecinos con alto índice de riesgo que pudieran afectarle?		
¿Vende a comprador único parte apreciable de su producción?		
¿Es su operación estacional?		
¿Es alto el grado de obsolescencia de su tecnología o equipo?		
¿Da garantía escrita de la calidad de algunos de sus productos?		
¿Posee automóviles u otros servicios para uso de empleados?		
¿Puede su operación contaminar el medio ambiente?		
¿Se desarrolla su operación en un ambiente insalubre o tóxico?		
¿Ha sufrido alguna huelga legal o ilegal de mediana duración?		
¿Es satisfactorio el índice de accidente laboral de su operación?		
¿Viajan juntas varias personas clave con cierta frecuencia?		

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

Cuadro 4.

Gráfica de Flujo de Procesos

Símbolo	Significado
	Identifica la dependencia que lleva a cabo la actividad
	Representa la preparación de un documento original
	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias
	Representa la toma de decisiones
	Identifica el archivo definitivo de un documento
	Identifica el archivo temporal de un documento
	Representa una operación
	Conector de páginas. El total de páginas se registra en la arte inferior derecha y el número correspondiente a la página
	Conector interno. Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del Flujo grama
	Indica el sentido de la información. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos, y con ello se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias.
	Representa el final del proceso

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

2.6 Calificación de Riesgos

Con el método RISICAR el método el riesgo se califica multiplicando las variables frecuencia e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles, cada nivel tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre.

El método RISICAR permite a cada empresa establecer el significado de los niveles, tanto de la frecuencia como del impacto, dependiendo del tamaño, el tipo de empresa y su edad.

Cuadro 5

Calificación de la Frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Una vez en mas de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy Alta	Mas de 11 veces al año

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

Cuadro 6

Calificación de Impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION		
		DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCION EN TERMINOS CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
5	Leve	Perdidas hasta de 5,000,000 de pesos	Se interrumpe la operación menos de 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Perdidas entre 5,100,000 y 50,000,000	Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre el 25% y 39%
20	Severo	Perdidas entre 50,100,000 y 100,000,000	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y 60%
50	Catastrófico	Mas de 100,000,000 de pesos	Se interrumpe la operación mas de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en mas del 60%

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

2.7 Evaluación de Riesgos

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, estos se clasifican en cuatro tipos: aceptables, tolerables graves e inaceptables, la matriz que se elaborará deberá constar de las mismas variables de la calificación de riesgo como son de frecuencia e impacto.

En la matriz de riesgo en las diferentes zonas se pueden visualizar la ubicación del riesgo en cada zona y la gravedad que representa para la empresa; según su calificación y ubicación.

Cuadro 7

Matriz de Evaluación de 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		Grave		Catastrofico	
		5		10		20		40	

Impacto

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

2.8 Medidas de Tratamiento

Se clasifican en dos grupos:

2.8.1 Medidas de control de riesgos

- Evitar
- Prevenir
- Proteger

2.8.2 Medidas de financiación de las pérdidas:

- Aceptar
- Transferir
- Retener

2.8.1.1 Evitar

Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Logar cualquiera de dichas opciones requiere, eliminar la actividad que genera el riesgo establecer medidas de protección extremas, las cuales pueden no ser viables en algunas ocasiones por sus costos.

2.8.1.2 Prevenir

Para evitar un riesgo se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización, porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera.

2.8.1.3 Proteger

La protección es acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo, esta se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados que genera los riesgos en caso de ocurrencia.

2.8.2.1 Aceptar

Significa que no hay que desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado, porque su evaluación desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia y de impacto, da como resultado un riesgo poco representativo, o la posibilidad de que se presente es muy remota.

2.8.2.2 Retener

Significa conservar, guardar con cuidado. En caso de los riesgos, estos se retienen cuando se afrontan en forma planeada a través de la creación de un fondo de una cuenta de gasto de una provisión contable, etc.

2.8.2.3 Transferir

Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, a través de la elaboración de arreglos contractuales o de la suscripción de contratos y seguro, en los cuales por el pago de una cuota llamada prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos presentados.

Cuadro 8

Matriz de Respuesta ante los 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 Aceptable 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	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

A = Aceptar el riesgo
Pt = Proteger la empresa

E = Eliminar la actividad
Pv = Prevenir el riesgo

T = Transferir el riesgo
R = Retener las pérdidas

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

2.9 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento

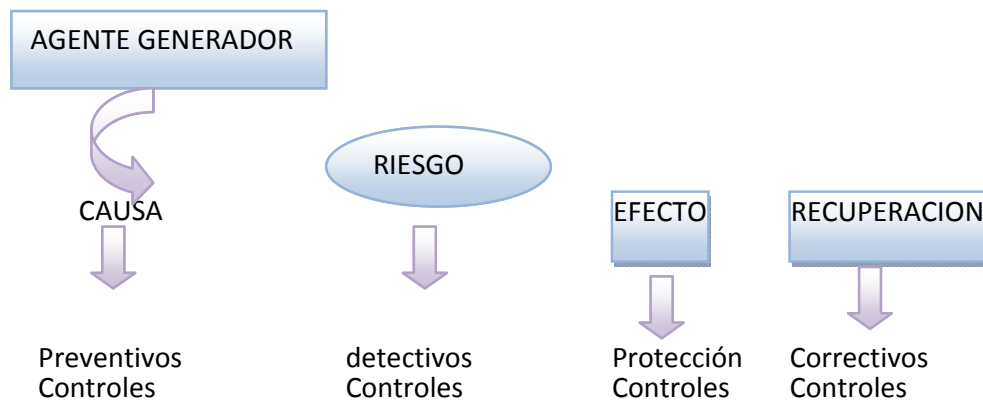
Para establecer medidas, primero se debe contar con políticas generales de administración de riesgos, las cuales trazan los lineamientos para su diseño, y segundo definir políticas particulares que desplieguen las políticas generales.

2.9.1 Definición del Control

Control es toda medida diseñada para detectar y/o reducir el riesgo.

Los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos, llamadas prevenir o proteger, las cuáles permiten reducir los riesgos porque actúan sobre los dos componentes de su calificación. La frecuencia y el impacto, con la prevención se actúa sobre las causas de los riesgos y por tanto se disminuye su probabilidad de ocurrencia o frecuencia y con la protección se influye sobre los efectos de los riesgos, a la vez se disminuye su impacto.

Una vez determinada la necesidad de diseñar nuevos controles que permitan reducir los riesgos al nivel deseado, se procede a analizar el tipo de control a proponer.



2.9.2 Análisis de la efectividad de los Controles

La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y la eficacia en forma cualitativa. El diseño de controles como estrategia para reducir los riesgos en los procesos requiere de un estudio profundo del proceso, de la participación de sus

responsables, de un método estructurado y de recursos suficientes para su implementación.

Cuadro 9

Efectividad de los controles propuestos

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. Rubí Consuelo Mejía

2.9.3 Implementación de las Medidas de Tratamiento

Evaluada los riesgos, definidas y diseñadas las medidas para su tratamiento, se debe emprender el plan de implementación en cada proceso, proyecto o unidad de negocio en el que se han analizado los riesgos.

Cuadro 10

Priorización de Riesgos y Macroprocesos

RIESGOS	M1 10%				M2 20%				M3 25%				M4 30%				M5 5%				M6 10%				TOTALES RIESGOS	
	Ponderación %		F*I =	C	P	F*I =	C	P	F*I =	C	P	F*I =	C	P	F*I =	C	P	F*I =	C	P						
R1	5%	2	5	10	0,05	4	5	20	0,2	3	5	15	1,88	1	20	20	0,3	1	5	5	0,01	3	5	15	0,08	2,52
R2	20%	1	5	5	0,1	3	10	30	1,2	2	10	20	1	1	5	5	0,3	2	10	20	0,2	2	20	40	0,8	3,6
R3	15%	1	10	10	0,15	2	10	20	0,6	3	5	15	0,56	2	5	10	0,45	3	5	15	0,11	2	10	20	0,3	2,17
R4	5%	3	20	60	0,3	1	5	5	0,5	1	5	5	0,06	2	20	40	0,6	4	5	20	0,05	4	5	20	0,1	1,61
R5	10%	1	40	40	0,4	1	5	5	1	1	5	5	0,13	3	10	30	0,9	2	10	20	0,1	1	5	5	0,05	2,58
R6	8%	1	5	5	0,04	2	40	80	1,28	2	10	20	0,4	3	5	15	0,36	1	5	5	0,02	2	5	10	0,08	2,18
R7	12%	2	5	10	0,12	1	5	5	0,12	2	5	10	0,3	4	5	20	0,72	1	5	5	0,03	3	5	15	0,18	1,47
R8	25%	3	10	30	0,75	1	10	10	0,5	4	5	10	1,25	1	20	20	1,5	2	10	10	0,13	1	10	10	0,25	4,38
TOTALES MACRO PROCESOS		1,91				5,4				5,58				5,13				0,65				1,84				

Macroproceso más riesgos

Mayor riesgo

F: Frecuencia

I: Impacto

C: Calificación

P: Puntaje

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

2.10 Monitoreo y Evaluación

Para monitorear los riesgos se utilizan los indicadores de riesgo, con los cuales los responsables de su manejo obtienen información constante sobre la manera como se comportan los riesgos, los cual contribuye a mejorar su gestión.

La utilización de indicadores de riesgo se convierte en un mecanismo para establecer si los riesgos fueron identificados y evaluados apropiadamente en los procesos.

Cuadro 11

Estructura de los Indicadores de Riesgo

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

Cuadro 12

Mapa de Riesgos

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	ZONA DE RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE CONTROL	CONTROL PROPUESTO

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía

CAPITULO III
ADMINISTRACION DE RIESGOS APLICADO A LA EMPRESA
METROCAR S.A. AL PROCESO DE VENTAS CON EL METODO RISICAR

En este presente capítulo se presenta un desarrollo completo de la aplicación del método RISICAR, al proceso de ventas de la empresa METROCAR S.A. propuesto en el capítulo 2.

En el desarrollo de la práctica se parte de la identificación, con un análisis de las actividades del proceso de ventas, utilizando el flujo de procesos; lo cual permite y facilita la identificación de los riesgos de una manera más inherente, y a su vez se calificarán y evaluarán los mismos.

Además se implementarán medidas de tratamiento a los riesgos, a través del diseño de nuevos controles midiendo la efectividad de los mismos, para lograr el objetivo primordial del proceso de ventas del concesionario.

3.1 Proceso de Ventas

La empresa METROCAR S.A aplica un plan de actividades, políticas institucionales y modelos de operación para desarrollar cada una de sus actividades en el proceso de ventas; con el propósito de satisfacer de forma efectiva las necesidades, deseos de los clientes, y a su vez coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

A continuación presentamos las actividades que se desarrolla para la venta de los vehículos:

1. Pedido al proveedor
2. Recepción del vehículo solicitado
3. Facturación compra del vehículo
4. Revisión del vehículo
5. Control de Inventario
6. Transferencia de vehículos entre concesionarios
7. Exhibición del vehículo
8. Venta de vehículos

9. Documentación
10. Facturación de vehículos a clientes
11. PDI, Kilometraje, Garantía

Objetivo:

Desarrollar estrategias que permitan dar a METROCAR S.A., las mejores alternativas para la comercialización de nuestros productos y servicios mediante la integración de todos los departamentos y el buen desempeño del talento humano, además, incrementar las ventas, participación de mercado y obtener mayores utilidades.

Descripción de las Actividades

1. Pedido a los proveedores

Para que se pueda realizar la venta del vehículo a un cliente, es necesario tener el producto en existencia; para esto hay un departamento encargado de las compras. Esta función se lleva acabo por medio de la persona encargada del área de compras, determinada de acuerdo a los siguientes aspectos:

- METROCAR, se basa en un sistema de información, el cual sugiere un pronóstico de ventas y una propuesta de compra para los vehículos demandados por parte de los clientes, basándose en las ventas realizadas en los períodos anteriores.
- Además se toman en cuenta los faltantes de vehículos que le sirven como exhibición para la realización del pedido.
- Los pedidos de igual manera son realizados cuando los clientes solicitan un vehículo exclusivo en las características que desee.
- También se basa en la experiencia que tiene la persona encargada de compras dentro del área.

Una vez determinado los vehículos y repuestos que requiere la empresa se procede a realizaran pedidos a General Motors, el cual distribuye a los diferentes concesionarios del país.

2. Recepción del vehículo solicitado

Con el ingreso del vehículo se actualiza la información del pedido de compras y los mismos quedan ingresados al inventario con todos sus registros contables.

En esta etapa el concesionario puede receptor los vehículos de acuerdo a la disponibilidad de la empresa, en donde la misma solicita vehículos y repuestos en base a lo que necesita y de acuerdo al plan anual de compras, lo cual es asignada por General Motors.

Los vehículos al salir de la planta de GM, vienen asegurados hasta el concesionario, a partir de ese momento el concesionario esta obligado a asegurar los vehículos, pues es el responsable del mantenimiento y cuidado del inventario.

Una vez que el pedido llega al almacén de la ciudad de Cuenca, es recibido por el personal para la descarga de los vehículos y repuestos solicitados.

3. Facturación - compra del vehículo

La adquisición de vehículos a General Motors es realizada “Tipo Consignación”, es decir, que el concesionario solicita a GM una cantidad de vehículos los mismos que deben ser vendidos en un lapso de 30 días, durante este tiempo el inventario corresponde a GM, pero a partir de los 30 días después el inventario pasa a ser parte del concesionario. Si los vehículos son vendidos dentro del lapso de los 30 días la empresa reportará inmediatamente a GM y cancelará el valor correspondiente en un plazo máximo de 24 horas; en caso de que los vehículos no sean vendidos en el período establecido, el concesionario debe pagar el valor de los vehículos adquiridos inmediatamente o caso contrario GM cobrará un interés sobre el valor de la factura.

La factura se emitirá el momento que el vehículo sale de GM, la misma que debe ser cancelada en 30 días en caso de que los vehículos no sean vendidos.

La venta realizada entre General Motors y el concesionario es conocida como Wohlsale.

4. Revisión del Vehículo

En METROCAR la persona encargada de la revisión de los vehículos, debe tener en cuenta que antes de registrar en el inventario tiene la obligación de verificar que el vehículo llegue en buenas condiciones, y de acuerdo a los requerimientos de la empresa, y a su vez comprobar con la nota de pedido la factura.

5. Control de Inventarios

En esta etapa, el control de inventarios es el siguiente:

- Durante los 30 días que GM entrega los vehículos al concesionario son controlados por el mismo, para verificar si estos han sido vendidos o si permanecen en la planta del concesionario; si este último no reporta las ventas realizadas en este período GM, otorgará multas o sanciones a la empresa.
- Después de los 30 días de la entrega de GM a METROCAR los vehículos, pasan a ser parte del inventario del concesionario; es decir, que el inventario es controlado por la empresa, usando un sistema computarizado que ayude a controlar el inventario, en la entrada y salida del mismo.

6. Transferencia de vehículos entre concesionarios

General Motors distribuye vehículos a los diferentes concesionarios del país, y a su vez el es el centro de control de los mismos, lo cual implica que este facilite la transferencia de vehículos entre concesionarios; por lo tanto el concesionario que solicito obtendrá la comisión respectiva. GM únicamente interviene dentro de los 30 días posteriores a la entrega del vehículo.

Sabemos que, después de los 30 días los vehículos son parte del inventario del concesionario, lo que permite al mismo tomar la decisión de transferir o no un vehículo a otro, pero cabe recalcar que al no intervenir GM el concesionario que lo solicito no obtendrá la comisión que asigna el proveedor.

7. Exhibición de los vehículos

Una vez que el vehículo haya sido revisado, se procede a limpiarlo para que pueda ser exhibido en la sala del concesionario, y así los clientes puedan observar los vehículos. En caso de que el vehículo sea un pedido por el cliente, este será mostrado para que verifique su requerimiento y así proceda a ser vendido.

Los vehículos a más de ser exhibidos en el concesionario, también pueden solicitar a GM una autorización para ser expuestos en malls, ferias, rallies, etc., siempre y cuando el concesionario se encargue de asegurar los vehículos y se responsabilice de los mismos.

8. Venta de vehículos

Una vez que el cliente llega al concesionario a este se le brinda una adecuada atención dándole a conocer la existencia de nuestros productos, y las posibilidades de financiamiento con la finalidad de que se realice la venta. En caso de que el cliente solicite un producto que no se encuentre en existencia se procederá a solicitar el vehículo en otros concesionarios o directamente a General Motors.

La venta realizada entre el concesionario y el cliente es conocida como Retail.

Ventas al contado.- Estas se hacen en base a las políticas de la empresa, es decir la empresa considera ventas al contado a los siguientes puntos:

- Crédito a 8 días
- Cheques
- Tarjetas de crédito
- Efectivo

Ventas a Crédito.- Las ventas a crédito se dan por:

- Crédito propio
- Institución Financiera
- GMAC del Ecuador

9. Documentación

La empresa METROCAR S.A. otorga financiamiento a sus clientes de diferentes fuentes para facilitar la compra de vehículos, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por cada una de las fuentes de financiamiento.

El crédito propio se refiere a que el concesionario financiará los vehículos adquiridos por el cliente con sus propios recursos, es decir, asumirá la venta y cancelará inmediatamente a General Motors, en caso de que el vehículo se venda en los 30 días posteriores a la venta.

METROCAR S.A., al asumir la venta del vehículo, recargará una tasa de interés al cliente por el financiamiento que se le concedió.

Cuando el consumidor va a un concesionario de autos para comprar un vehículo y solicita que el concesionario sea el que le haga arreglos para el financiamiento, el préstamo no lo hace el concesionario, sino que actúa como originario/intermediario entre el consumidor y la compañía financiera. Existen muchas compañías financieras en la industria automotriz, incluso bancos y compañías financieras propiedad de fabricantes de autos.

Cuando el consumidor solicita financiamiento en el concesionario, por lo general, éste envía por fax la solicitud de crédito del consumidor a la compañía financiera que determina una tasa de interés aprobada después de examinar el historial de crédito del consumidor. Entonces, la compañía financiera le comunica la tasa de interés aprobada al concesionario y lo autoriza para sumarle un margen de utilidad sin informarle al consumidor. El concesionario y la compañía financiera comparten este margen como ganancia adicional.

Por lo tanto, el margen de utilidad es los cargos adicionales a la tasa de interés aprobada para el consumidor y que se comparte entre el concesionario y la compañía financiera.

La institución financiera que otorgara el crédito al cliente hace una revisión previa de todos los requisitos para que este sea aprobado y estos son:

- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación del cónyuge(casado o unión libre)
- Copia de matricula de vehículo si tuviere
- Copia de consumo de planillas agua, luz o teléfono
- Copia del comprobante del predio (si no tuviere copia de la escritura)
- Justificación de ingresos (RUC, rol de pagos, facturas, giros, certificado de trabajo.
- Garante
- Una vez aprobado el crédito por parte de la institución financiera esta acreditara automáticamente a la cuenta del concesionario.

Por otra parte GMAC también da financiamiento a los clientes del concesionario, con tasas de interés más bajas que las instituciones financieras. GM al igual que las instituciones financieras califica y revisa al cliente antes de conceder el crédito.

La persona interesada en solicitar el financiamiento es necesario obtener la pre-autorización a través de una solicitud de financiamiento para ser enviada electrónicamente a GMAC; también es necesario presentar la siguiente documentación:

1. Identificación oficial (credencial de elector o pasaporte vigente)
2. Comprobante de domicilio (Preferentemente recibo telefónico)
3. Estados de Cuentas bancarios de los tres meses donde se muestren saldos promedios.

Anexar a la documentación, cualquier información adicional que pueda proporcionar ayuda en el proceso de aprobación. Ejemplo: estados de cuenta de ahorros, comprobantes de inversiones, etc.

La persona encargada del crédito verificara que toda la información proporcionada por el cliente sea verdadera y que este dentro de las políticas que exige la empresa.

El concesionario puede compensar sus pagos pendientes entregando a GM la cartera de crédito de sus clientes.

10. Facturación de vehículos a clientes

General Motors al ser el centro de control de los concesionarios en el país, este determina los precios, promociones, y descuentos que pueden conceder a sus clientes; en caso de no regirse a las políticas que establece GM; este sancionara al concesionario con una multa siendo tres veces más del valor que concedió en caso de descuento.

Al momento de la facturación la persona encargada, debe tener en cuenta los requisitos exigidos por el SRI ya que en caso de incumplimiento en los acuerdos establecidos ocasionara una sanción por parte de la institución.

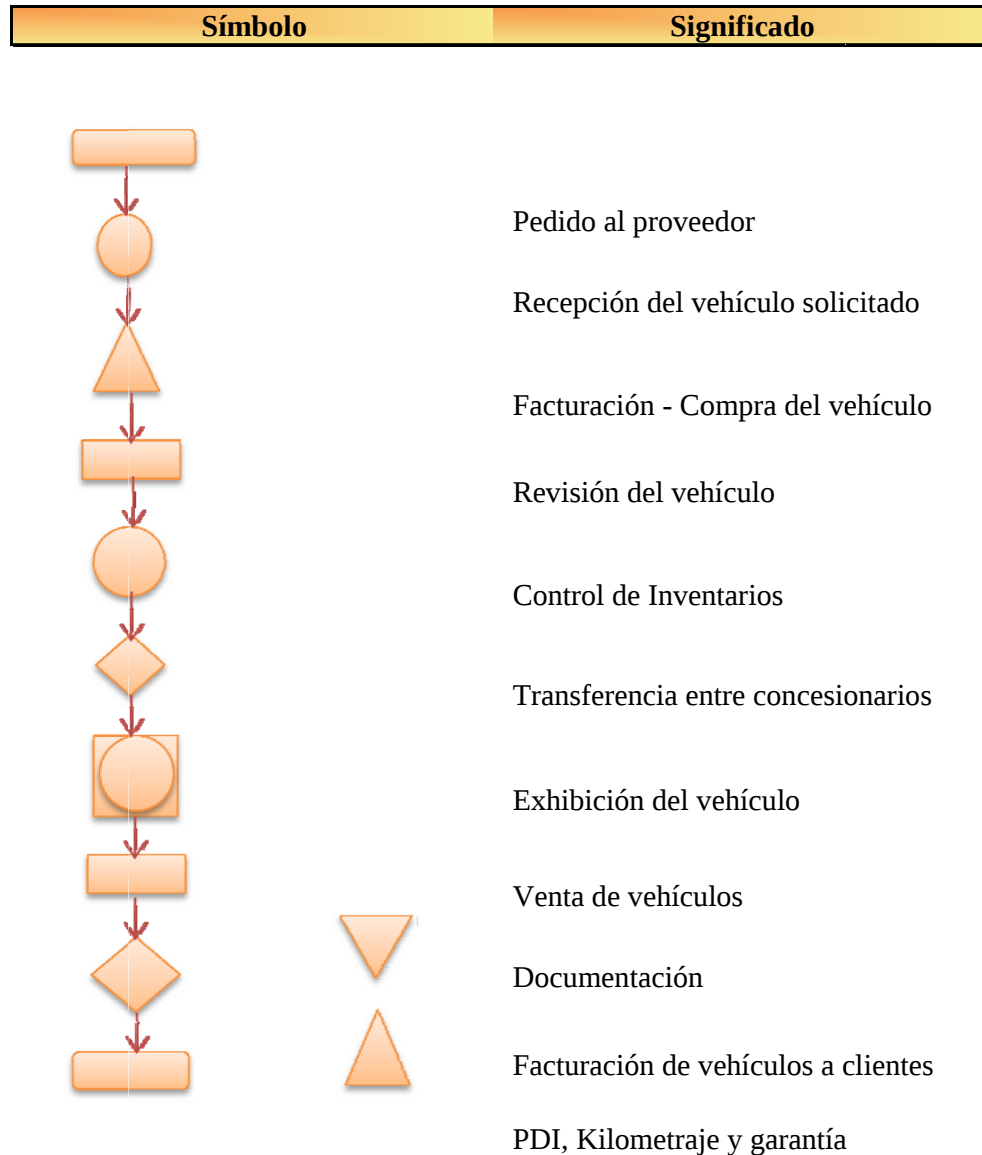
11. PDI, Kilometraje y Garantía

Una vez que se haya cumplido los requisitos que exige la empresa, hay una persona encargada de realizar el PDI que consiste en colocar el kilometraje, gasolina y accesorios en el vehículo.

Posteriormente se le entregara un documento de garantía por un año para cualquier reclamo por falla en el funcionamiento y un documento de aseguramiento del vehículo. Finalmente, se entrega las llaves al nuevo propietario del vehículo.

Cuadro 13

**Flujo grama del proceso de ventas
de la Empresa METROCAR S.A**



3.2 Identificación de Riesgos

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa METROCAR S.A., se procede a establecer el nivel en el que se realizará la identificación de riesgos: el estratégico o el operativo. Para la identificación de los riesgos se tomará el proceso

de ventas con sus actividades respectivas con el fin de ejemplarizar el método en ese nivel.

Para ilustrar mejor la identificación de riesgos en el nivel estratégico se utilizan los mapas de riesgos, en ellos se establecen inicialmente los objetivos del proceso para identificar los riesgos que pueden afectar su cumplimiento, luego se describen los riesgos, los agentes generadores, las posibles causas y los efectos. De estos últimos se resalta en cursiva el más significativo, con el fin de poder utilizar esta información posteriormente en la calificación del impacto la cual esta relacionada directamente con el efecto.

Cuadro 15

Actividad: Pedido al proveedor

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
1. Pedido al proveedor	Demora	Posibilidades de retraso en el abastecimiento de vehículos y repuestos	General Motors	-Incumplimiento de plazos	Pérdida económica y deterioro de imagen
				-Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento del proveedor	
				-Falla en la revisión de los pedidos	
				-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que los vehículos solicitados no sean demandados en la ciudad	Gerente de Ventas	-Fallas en la planeación de pedidos	
				-Falta de control de inventario	
				-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos	
				-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos	
			Asistente de Adquisición	- Desconocimiento en vehículos demandados	
				- Falta de coordinación de quienes desarrollan la venta	
				- Inadecuada distribución de cargos laborales	

Cuadro 16

Actividad: Recepción del vehículo

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
2. Recepción de vehículos solicitados	Incumplimiento	Posibilidades de incumplimiento del procedimiento de recepción del vehículo	Gerente de Ventas	-Falla en la revisión de la recepción de pedidos	<i>Pérdidas económicas, deterioro de imagen</i>
			Asistente de Adquisición	-Deficiencias en el procedimiento de recepción y almacenaje de pedidos	
				-Falta de supervisión	
			General Motors	- Falta de revisión para el envío de vehículos	
	Accidente	Posibilidad de que se presenten situaciones inesperadas, o daños al transferir vehículos de la matriz al concesionario	General Motors	-Falta de aseguramiento de los vehículos	
				- Falta de medidas de seguridad	

Cuadro 17**Actividad:** Facturación compra del vehículo

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
3. Facturación compra del vehículo	Mala calidad	Posibilidad de prestar un servicio inadecuado para el registro de la factura, archivo, y pagos	Asistente de Adquisición	- Falta de mecanismos de evaluación de servicios - Falta de experiencia y agilidad en el trabajo - Falta de planeación de actividades o tareas	<i>Pérdida económica</i>
	Liquidez	Posibilidad de que la empresa no cuente con recursos propios, para cumplir con sus obligaciones	Gerente General	-Falta de revisión periódica de disponibilidad de fondos	
			Asistente Financiero	-Falta de recuperación de la cartera	

Cuadro 18**Actividad:** Revisión del Vehículo

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
4. Revisión del vehículo	Error y/o desacierto	Posibilidad de que los vehículos ingresen en mal estado	Bodeguero	- Falla de revisión al momento en que llega	<i>Pérdidas económicas y deterioro de imagen</i>
				- Fallas de control de ingreso	
				- Deficiencia en el proceso de revisión	
				- Falta de control	

Cuadro 19

Actividad: Control de Inventarios

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
5. Control de inventarios	Infracción	Quebrantamiento de pacto o acuerdos con el proveedor	Asistente de Adquisición	- Falta de supervisión	<i>Pérdidas económicas , deterioro de imagen</i>
				- Falla en las actividades de revisión	
				- Incumplimiento de políticas establecidas por el proveedor	
				- Falta de compromisos con el proveedor	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que no exista un sistema control confiable	Gerente de Ventas	- Falta en el sistema de control	
				- Falta de supervisión	
				- Falta de auditorias	
	Deterioro	Posibilidad de no dar mantenimiento y cuidado adecuado a los vehículos	Bodeguero	- Falta de supervisión cada cierto tiempo	
				- Que no se encuentre en un lugar adecuado	
				- Falta de auditoria al departamento.	

Cuadro 20

Actividad: Transferencia de vehículos entre concesionarios

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
6. Transferencia de vehículos entre concesionarios	Accidente	Posibilidad de que se presenten situaciones inesperadas, o daños al transferir vehículos	Gerente de Ventas	- Falta de control en el traslado de vehículos	Pérdidas económicas y <i>deterioro de imagen</i>
				- Falta de medidas de seguridad	
	Demora	Posibilidad de que los vehículos no lleguen a tiempo		- Falla de servicio de transporte	
				-Falla en la revisión de los pedidos	
				-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos	

Cuadro 21

Actividad: Exhibición de vehículos

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
7. Exhibición de vehículos	Deterioro	Posibilidad de no dar mantenimiento y cuidado adecuado a los vehículos	Gerente de ventas	- Falta de supervisión y control	Deterioro de imagen
				- Que no se encuentre en un lugar adecuado	
				- Falta de aseguramiento	

Cuadro 22

Actividad: Venta de Vehículos

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
8. Venta del vehículo	Competencia agresiva	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias de mercadeo mas atractivas para los clientes	Competencia	- Precios mas bajos	<i>Deterioro de Imagen , Perdida de mercado, pérdida económica</i>
				- Mayor conocimiento del sector y del mercado	
				- Captación de nuevas marcas en el mercado	
	Demora	Posibilidad de retrasarse, en la atención al cliente	Ejecutivo de Ventas	- Falta de capacitación	
				- Ausencia de procedimientos documentados	
				- Falta de experiencia	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocarse en la toma de pedidos, y brindar mala atención al cliente	Ejecutivo de Ventas	- Perfil inadecuado del cargo	
				- Falta de información	
				- Exceso de clientes	
				- Carece de material de apoyo	

Cuadro 23

Actividad: Documentación

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
9. Documentación	Crédito	Posibilidad de equivocaciones en la concesión de créditos	Gerente Financiero	-Falta de capacitación	Afectación de la información, <i>pérdidas económicas</i>
				-Exceso de demanda	
				-Ausencia de controles de verificación de documentación	
				-Falta de requisitos solicitados al cliente	
				- Falta de análisis adecuado de las posibilidades de pago de los clientes	
	Falsificación de documentos	Posibilidad de que los clientes presenten documentación falsa	Asistente Financiero	- Falta de constatación de información	
				- Falta de prevención	
				- Falta de claridad en la información	
				- Recopilación de información desactualizada	

Cuadro 24

Actividad: Facturación

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
10. Facturación	Infracción	Quebrantamiento de normas, leyes y acuerdos	Gerente de ventas	- Desconocimiento de la normativa legal vigente - Incumplimiento de políticas establecidas por el proveedor	<i>Deterioro de Imagen</i>

Cuadro 25

Actividad: PDI, Kilometraje y garantía

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
11. PDI, Kilometraje y garantía	Incumplimiento	Posibilidad de no entregar el vehículo en las condiciones pactadas con el cliente	Ejecutivo de Ventas	- Falla en la toma de pedidos	<i>Deterioro de Imagen , Pérdida de mercado</i>
				- Carencia de perfil de cargo	
				- Falta de supervisión y control	
				- Falla en la revisión antes de entregar el cliente	

3.3 Calificación y Evaluación de Riesgos

3.3.1 Calificación de Riesgos

Después de realizar la identificación de los riesgos en el proceso de ventas, se procede a calificarlos. Para ello se utiliza las tablas para la calificación de la frecuencia y del impacto.

Como METROCAR S.A., es una empresa mediana se utilizó un modelo de tabla de frecuencia de 4 niveles, semejantes a los sugeridos por el Método RISICAR.

Así mismo la tabla de calificación del impacto fue definida teniendo en cuenta los 3 aspectos más importantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos:

Económico, de imagen y de mercado. Para establecer cuál de ellos se utiliza al calificar, se tiene en cuenta el efecto más significativo resaltado con cursiva en la identificación.

Cuadro 26

Calificación de Frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Una vez al año
2	Media	Entre tres y cinco veces al año
3	Alta	Entre 6 y 9 veces al año
4	Muy Alta	Mas de 9 veces al año

Cuadro 27

Calificación de Impacto				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION		
		PERDIDA ECONOMICA	PERDIDA DE IMAGEN	PERDIDA DE MERCADO
5	Leve	Perdidas inferiores a 50000 mil dólares	Conocimiento a nivel directivo del concesionario	Menos del 15% del mercado
10	Moderado	Perdidas entre 50001 y 100000 mil dólares	Conocimiento a nivel empresarial	Mayor o igual al 15% del mercado y menos del 30%
20	Severo	Perdidas entre 100001 y 200000 mil dólares	Conocimiento de autoridades locales	Mayor o igual al 30% del mercado y menos del 50%
40	Catastrófico	Perdidas superiores a 200000 mil dólares	Conocimiento de autoridades nacionales e internacionales	Mayor o igual al 50% del mercado

3.3.2 Evaluación de Riesgos

En este paso se tiene en cuenta la matriz de evaluación de los riesgos, en la que se establece la gravedad según los niveles definidos en las tablas de calificación de la frecuencia y del impacto. Así la gravedad de los riesgos se clasifica en cuatro tipos: A: Aceptable, B: Tolerables, C: Graves, D: Inaceptable.

Cuadro 28

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		Grave		Catastrófico	
		5		10		20		40	
IMPACTO									

3.4 Tratamiento de Riesgos

Una vez analizada la anterior matriz, 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, prevenirlo, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de ocurrencia.

Cuadro 29

Matriz de Respuesta ante los 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 riesgo de Aceptable 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	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

De esta forma se tienen los elementos necesarios para complementar el mapa de riesgos a nivel estratégico para el proceso de ventas, aplicando las matrices de calificación, evaluación y de respuesta ante los riesgos, mencionadas anteriormente.

Cuadro 30

Continuación del Mapa de Riesgos

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
1. Pedido al proveedor	Demora	2	10	20	Tolerable	Pv, R
	Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
2. Recepción del Vehículo solicitado	Incumplimiento	2	10	20	Tolerable	Pv, R
	Accidente	1	10	10	Tolerable	Pv, R
3. Facturación - compra vehículo						
	Mala Calidad	2	10	20	Tolerable	Pv, R
	Liquidez	2	10	20	Tolerable	Pv, R
4. Revisión del vehículo	Error y/o desacierto	1	10	10	Tolerable	Pv, R
5. Control de Inventarios	Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
	Infracción	1	20	20	Tolerable	Pv, R
	Deterioro	1	20	20	Tolerable	Pv, R

ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
6. Transferencia de vehículos entre concesionarios	Accidente	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
	Demora	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T
7. Exhibición de vehículos	Deterioro	1	10	10	Tolerable	Pt, R
8. Venta del vehículo	Competencia	2	10	20	Tolerable	Pt, R
	Demora	2	10	20	Tolerable	Pt, R
	Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
	Crédito	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T
9. Documentación	Falsificación de documentos	1	20	20	Tolerable	Pv, R
10. Facturación de vehículos a clientes	Infracción	2	10	20	Tolerable	Pv, R
11. PDI, Kilometraje y Garantía	Incumplimiento	2	10	20	Tolerable	Pv, R

3.5 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento

Para diseñar los controles se parte del objetivo del proceso y de la identificación de riesgos en cada una de las actividades que lo componen.

Cuadro 31

Ponderación de Riesgos	
Error y/o desacierto	24%
Demora	12%
Crédito	10%
Deterioro	10%
Accidente	8%
Incumplimiento	8%
Liquidez	7%
Mala Calidad	7%
Falsificación de documentos	6%
Infracción	5%
Competencia agresiva	3%
TOTAL:	100%

Cuadro 32

Ponderación de Actividades	
1. Pedido al proveedor	12%
2. Recepción del Vehículo	7%
3. Facturación - compra	7%
4. Revisión del vehículo	7%
5. Control de Inventarios	9%
6. Transferencia de	10%
7. Exhibición de	6%
8. Venta del vehículo	15%
9. Documentación	13%
10. Facturación de	7%
11. PDI, Kilometraje y	7%
Total:	100%

Cuadro 33

Priorización de Riesgos y Actividades

Actividades		Pedido al proveedor			Recepción del vehículo			Facturación - compra			Revisión			Control de Inventarios			Transferencia de vehículos			Exhibición			Venta			Documenta- ción			Facturación			PDI, Kilometraje y Garantía			Totales
		12%			7%			7%			7%			9%			10%			6%			15%			13%			7%			7%			
Riesgos Ponderación		F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	F*I=	C	P	
Error y/o desacierto	24%	3	20	60	1,73						1	10	10	0,17	3	20	60	1,30					3	20	60	2,16								5,35	
Demora	12%	2	10	20	0,58										2	20	40	0,48					2	10	20	0,36								1,42	
Crédito	10%																									2	20	40	0,52					0,52	
Deterioro	10%													1	20	20	0,18				1	10	10	0,06									0,24		
Accidente	8%					1	10	10	0,06								3	20	60	0,48													0,54		
Incumplimiento	8%					2	10	20	0,11																						2	10	20	0,11	0,22
Liquidez	7%									2	10	20	0,10																					0,10	
Mala Calidad	7%									2	10	20	0,10																					0,10	
Falsificación de documentos	6%																									1	20	20	0,16					0,16	
Infracción	5%															1	20	20	0,09											2	10	20	0,07	0,16	
Competencia agresiva	3%																						2	10	20	0,09								0,09	
TOTAL:-		2,30			0,17			0,20			0,17			1,57			0,96			0,06			2,61			0,68			0,07			0,11			

Cuadro 34

Orden de Prioridad

Prioridad	Riesgos	Prioridad	Actividades
1	Error y/o desacierto	1	Pedido al proveedor
2	Demora	2	Venta
3	Crédito	3	Control de Inventarios

La actividad mas riesgosa en el proceso de ventas para la empresa METROCAR S.A., es el pedido a proveedores, seguido de la venta y control de inventarios.

En relación con el riesgo mas peligroso se determinó el Error y/o desacierto como el que puede afectar mas el cumplimiento de la misión y los objetivos del proceso de ventas, seguido de los riesgos demora y crédito. Para estos riesgos se deben establecer políticas particulares que permitan reducirlos.

En el siguiente cuadro se muestra que el riesgo Error y/o desafío se puede presentar prioritariamente en cuatro actividades del proceso de ventas: pedido al proveedor, revisión del vehículo, control de inventario y venta del vehículo, especialmente porque todos ellos tienen relación directa para el cumplimiento del objetivo del proceso de ventas.

También se observará en el siguiente cuadro los agentes generadores, las causas, efectos y las calificaciones dadas en cada actividad en la que se corre el riesgo de error y/o desacierto, así como también las medidas de tratamiento sugeridas.

Cuadro 35

Análisis de Causas y Efectos

RIESGO	ACTIVIDAD	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ERROR Y/O DESACIERTO	Pedido al proveedor	Pv, Pt, T	Asistente de Adquisición	- Desconocimiento en vehículos demandados	Pérdida económica y deterioro de imagen
				- Falta de coordinación de quienes desarrollan la venta	
				- Inadecuada distribución de cargos laborales	
	Revisión del vehículo	Pv, R	Gerente de Ventas	-Falla en la revisión de la recepción de pedidos	Pérdidas económicas, deterioro de imagen
			Asistente de Adquisición	-Deficiencias en el procedimiento de recepción y almacenaje de pedidos	
				-Falta de supervisión	
			General Motors	- Falta de revisión para el envío de vehículos	
	Control de Inventarios	Pv, Pt, T	Gerente de Ventas	- Falta en el sistema de control	Pérdidas económicas , deterioro de imagen
				- Falta de supervisión	
				- Falta de no llevar a cabo los controles diseñados	
	Venta del vehículo	Pv, Pt, T	Ejecutivo de Ventas	- Perfil inadecuado del cargo	Deterioro de Imagen , Pérdida de mercado, pérdida económica
				- Falta de información	
				- Exceso de clientes	
				- Carece de material de apoyo que le sirva a sus compradores para tomar una decisión de compra	

3.5.1 Diseño de Controles

Para diseñar los controles con la información obtenida anteriormente, se parte de los riesgos calificados como graves. Al observar la información en la matriz de riesgos se puede determinar que los riesgos error y/o desacierto tiene la evaluación de grave en las actividades de pedido al proveedor, control de inventarios y venta de vehículos, el riesgo demora y accidente se da en la transferencia de vehículos entre concesionarios y adicionalmente el riesgo de crédito tienen esta misma evaluación.

Al analizar la información sobre los controles existentes, se puede observar que se sugiere prevenir el riesgo, transferirlo y proteger la empresa para que no se afecte su imagen y ocasione pérdidas económicas en caso de que se presenten estos riesgos. Dado el tipo de riesgo, la opción de transferir únicamente es viable en el caso de que se presenten situaciones inesperadas o daños al trasladar un vehículo de un concesionario a otro, pero para el caso de los otros riesgos calificados como graves lo mas conveniente es prevenirlo o protegerlo de los mismos.

Los siguientes controles se aplican para reducir los riesgos en cada una de las actividades que fueron calificadas como graves, y a su vez se proponen otras medidas de control que ayuden a la empresa a reducir y administrar los riesgos.

Cuadro 36

ACTIVIDAD: Control de Inventario

RIESGO: Error y/o desacierto

CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
1. Verificación e inspección de los vehículos y repuestos	1. Manejo de stock mínimo y máximo para evitar que el inventario permanezca en bodega y se deteriore.
2. Verificación física de las existencias de vehículos	2. Implementar un sistema que permita observar la exactitud del estado de las existencias en la red del concesionario.
3. Registro de entrada y salida de vehículos y repuestos con un sistema de control de inventarios general para todos los concesionarios, establecido como política de GM. Este a su vez controla el inventario según el lapso de tiempo de 30 días, de entregado el vehículo.	3. Inventario actualizado con la regularidad que sea necesaria – incluso diariamente.
	4. Asegurarse que la mercancía entregada es la correcta y esta en perfectas condiciones.

Cuadro 37

ACTIVIDAD: Pedido al proveedor
RIESGO: Error y/o desacierto

CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
1. - El asistente de adquisición realiza pronóstico de ventas, antes de realizar el pedido.	1. Se realice un control de inventario cada mes, dependiendo del consumo de los clientes.
2.- Se realiza control del inventario cada seis meses.	2. Realizar el pedido en base a un análisis de los últimos diseños demandados.
3. - Se realiza pedido al proveedor de forma inmediata, al momento de constatar que no existe la mercadería en stock.	3. Escribir y llevar registros e informes de inventarios, aprobar órdenes de compras y trabajar con el departamento de contabilidad en el proceso de facturación.
	4. Realizar pedido con un mes de anticipación, de lo que se hacia anteriormente.
	5. Realizar un estudio de mercado en la ciudad.
	6. Control histórico de clientes (afinaciones y servicios vs. Kilometraje).

Cuadro 38

ACTIVIDAD: Transferencia de vehículos
RIESGO: Accidente /Demora

CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
1. Vehículos asegurados contra accidentes.	1. Reparaciones de calidad hechas a traves de GM sin papeleo excesivo ni gastos inesperados
2.Seguimiento del traslado del vehiculo	2. Manejo de base de datos entre concesionarios
3. Inspección técnica a los vehículos	3. Transporte temporal o renta de un vehículo de reemplazo.
4. Asistencia en la carretera y servicio de remolque	4. Contratar el GM Protection Plan que asegura totalmente a las compañías con el GMAC Insurance Holdings, Inc.

Cuadro 39

ACTIVIDAD: Venta del vehículo
RIESGO: Error y/o desacierto

CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
1. Capacitaciones sobre como atender al cliente.	1. Mantener catálogos, folletos, presentaciones, muestras, videos y todos los instrumentos que le ayuden al cliente al momento de la realizar su pedido.
2. Buzón de quejas y reclamos para que califique la atención al cliente.	2. Indicadores que le permitan saber cómo van sus ventas y cuál es el grado de satisfacción de sus clientes
	3. Implementar estadísticas fiables e indicadores de desempeño de los vendedores.

Cuadro 40

ACTIVIDAD: Documentación

RIESGO: Crédito

CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS
1. Revisión de solicitud de crédito	1. Aplicar controles para verificación de documentación
2. Se evalúa al cliente, tomando en cuenta su justificación de ingresos.	2. Recopilar información actualizada del cliente
3. Establecer cuota de interés por la extensión del crédito	3. Pruebas de solvencia del cliente
4. Calificación del cliente en la central de riesgo	4. Establecer un plan bien trazado de cómo espera el cliente desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el crédito otorgado.
5. Al deudor le genera una obligación a terceros.	

3.5.2 Efectividad de controles propuestos

Para establecer la efectividad de los controles propuestos se utiliza el cuadro de efectividad, donde se califica la eficacia y la eficiencia de cada control.

Cuadro 41

Efectividad de controles propuestos

Actividad: Pedido al proveedor

Riesgo: Error o desacierto

CONTROL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1	Media	Alta	Alta
2	Alta	Media	Alta
3	Alta	Alta	Muy alta
4	Media	Media	Media
5	Alta	Baja	Media
6	Alta	Alta	Muy alta

Actividad: Control de Inventario

Riesgo: Error y/o desacierto

CONTROL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1	Alta	Alta	Muy alta
2	Media	Media	Media
3	Alta	Media	Alta
4	Alta	Media	Alta

Actividad: Transferencia de vehículos

Riesgo: Accidente /Demora

CONTROL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1	Media	Media	Media
2	Media	Media	Media
3	Media	Media	Media
4	Alta	Media	Alta

Actividad: Venta

Riesgo: Error y/o desacierto

CONTROL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1	Media	Alta	Alta
2	Alta	Media	Alta
3	Alta	Media	Alta

Actividad: Documentación

Riesgo: Crédito

CONTROL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1	Media	Alta	Alta
2	Media	Media	Media
3	Alta	Media	Alta
4	Media	Media	Media

Calificados estos aspectos para cada control propuesto se decide su efectividad. Nótese en los cuadros anteriormente analizados como la efectividad es media, alta y muy alta. Con estos resultados, los controles propuestos se deben implementar, puesto que pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo con eficacia y eficiencia.

3.6 Monitoreo y Evaluación

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de los riesgos, se diseñan los indicadores.

Cuadro 42

Indicadores de Riesgo

RIESGO	ACTIVIDAD	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE
Error desacierto y/o	Pedido al proveedor	Impacto	Nº de veces de equivocaciones al realizar el pedido	Reducir en un 50%	Asistente de adquisición
Error desacierto y/o	Control de Inventarios	Frecuencia	Nº de veces en reportar información errónea	Reducir en 25%	Gerente de Ventas
Accidente	Transferencia de vehículos entre concesionarios	Impacto	Nº de veces en que se de un accidente u otras pérdidas.	Reducir en un 25%	Gerente de Ventas
Demora	Transferencia de vehículos entre concesionarios	Frecuencia	Nº de veces en que los vehículos tardan en llegar al lugar de destino	Reducir en un 10%	Gerente de Ventas
Error desacierto y/o	Ventas	Frecuencia	Nº de veces en que el cliente salga insatisfecho.	Reducir en un 50%	Ejecutivo de Ventas
Crédito	Documentación	Frecuencia	Nº de veces en equivocaciones al momento de selección de créditos	Reducir en un 30%	Gerente Financiero

Con el diseño de indicadores se concluye la práctica completa del método RISICAR, aplicado al proceso de ventas de la empresa METROCAR, con esta información obtenida nos permitirá posteriormente el mejoramiento continuo en su tratamiento.

MAPA DE RIESGOS

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD			
1. Pedido al proveedor	Demora	Posibilidades de retraso en el abastecimiento de vehículos y repuestos	General Motors	-Incumplimiento de plazos	Pérdida económica y deterioro de imagen	2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				-Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento del proveedor												
			Gerente de Ventas	-Falla en la revisión de los pedidos												
				-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos												
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que los vehículos solicitados no sean demandados en la ciudad	Asistente de Adquisición	-Fallas en la planeación de pedidos		3	20	60	Grave	Pv, Pt, T				1. - El asistente de adquisición realiza pronóstico de ventas, antes de realizar el pedido.	1. Se realice un control de inventario cada mes, dependiendo del consumo de los clientes.	Alta
				-Falta de control de inventario										2.- Se realiza control del inventario cada seis meses.	2. Realizar el pedido en base a un análisis de los últimos diseños demandados.	Alta
				-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos										3. - Se realiza pedido al proveedor de forma inmediata, al momento de constatar que no existe la mercadería en stock.	3. Escribir y llevar registros e informes de inventarios, aprobar órdenes de compras y trabajar con el departamento de contabilidad en el proceso de facturación.	Muy alta
				- Desconocimiento en vehículos demandados										4. Realizar pedido con un mes de anticipación, de lo que se hacía anteriormente.	Media	
			- Inadecuada distribución de cargos laborales						5. Realizar un estudio de mercado en la ciudad.	Media						
									6. Control histórico de clientes (afinaciones y servicios vs. Kilometraje).	Muy alta						
2. Recepción de vehículos solicitados	Incumplimiento	Posibilidades de incumplimiento del procedimiento de recepción del vehículo	Gerente de Ventas	-Falla en la revisión de la recepción de pedidos	Pérdidas económicas, deterioro de imagen	2	10	20	Tolerable	Pv, R						
			Asistente de Adquisición General Motors	-Deficiencias en el procedimiento de recepción y almacenaje de pedidos												
	Accidente	Posibilidad de que se presenten situaciones		General Motors		-Falta de supervisión	1	10	10	Tolerable				Pv, R		
			-Falta de revisión para el envío de vehículos													
3. Facturación compra del vehículo	Mala calidad	Posibilidad de prestar un servicio inadecuado para el registro de la factura,	Asistente de Adquisición	-Falta de mecanismos de evaluación de servicios	Pérdida económica	2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				-Falta de experiencia y agilidad en el trabajo												
	Liquidez	Posibilidad de que la empresa no cuente con recursos	Gerente General	-Falta de planeación de actividades o tareas		2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				Asistente Financiero										-Falta de revisión periódica de disponibilidad de fondos		
4. Revisión del vehículo	Error y/o desacierto	Posibilidad de que los vehículos ingresen en mal estado	Bodeguero	-Falta de recuperación de la cartera	Pérdidas económicas y deterioro de imagen	1	10	10	Tolerable	Pv, R						
				-Falla de revisión al momento en que llega												
				-Fallas de control de ingreso												
				-Deficiencia en el proceso de revisión												
5. Control de inventarios	Infracción	Quebrantamiento de pacto o acuerdos con el proveedor	Asistente de Adquisición	-Falta de control	Pérdidas económicas y deterioro de imagen	1	20	20	Tolerable	Pv, R						
				-Falta de supervisión												
				-Falla en las actividades de revisión												
				-Incumplimiento de políticas establecidas por el proveedor												
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que no exista un sistema control confiable	Gerente de Ventas	-Falta de compromisos con el proveedor	Pérdidas económicas , deterioro de imagen	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T	1. Verificación e inspección de los vehículos y repuestos	1. Manejo de stock mínimo y máximo para evitar que el inventario permanezca en bodega y se deteriore.	Muy alta			
				-Falla en el sistema de control							2. Verificación física de las existencias de vehículos	2. Implementar un sistema que permita observar la exactitud del estado de las existencias en la red del concesionario.	Media			
				-Falta de supervisión							3. Registro de entrada y salida de vehículos y repuestos con un sistema de control de inventarios general para todos los concesionarios, establecido como política de GM. Este a su vez controla el inventario según el lapso de tiempo de 30 días, de entregado el vehículo.	3. Inventario actualizado con la regularidad que sea necesaria – incluso diariamente.	Alta			
				-Falta de auditorias								4. Asegurarse que la mercancía entregada es la correcta y esta en perfectas condiciones.	Alta			
Deterioro	Posibilidad de no dar mantenimiento y cuidado adecuado a los vehículos	Bodeguero	-Falta de supervisión cada cierto tiempo	Pérdidas económicas y deterioro de imagen	1	20	20	Tolerable	Pv, R							
			-Que no se encuentre en un lugar adecuado													
			-Falta de auditoria al departamento.													
6. Transferencia de vehículos entre concesionarios	Accidente	Posibilidad de que se presenten situaciones inesperadas, o daños al transferir vehículos	Gerente de Ventas	-Falta de control en el traslado de vehículos	Pérdidas económicas y deterioro de imagen	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T	1. Vehículos asegurados contra accidentes.	1. Reparaciones de calidad hechas a través de GM sin papeleo excesivo ni gastos inesperados	Media			
				-Falta de medidas de seguridad										2.Seguimiento del traslado del vehiculo	2. Manejo de base de datos entre concesionarios	Media
	Demora	Posibilidad de que los vehículos no lleguen a tiempo		-Falla de servicio de transporte		2	20	40	Grave	Pv, Pt, T				3. Inspección técnica a los vehículos	3. Transporte temporal o renta de un vehículo de reemplazo.	Media
				-Falla en la revisión de los pedidos										4. Asistencia en la carretera y servicio de remolque	4. Contratar el GM Protection Plan que asegura totalmente a las compañías con el GMAC Insurance Holdings, Inc.	Alta
			-Falla en la revisión de la solicitud de pedidos													
7. Exhibición de vehículos	Deterioro	Posibilidad de no dar mantenimiento y cuidado adecuado a los vehículos	Gerente de ventas	-Falta de supervisión y control	Deterioro de imagen	1	10	10	Tolerable	Pv, R						
				-Que no se encuentre en un lugar adecuado												
				-Falta de aseguramiento												
				-Falta de experiencia												
8. Venta del vehículo	Competencia agresiva	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias de mercadeo mas atractivas para los clientes	Competencia	- Precios mas bajos	Deterioro de Imagen , Pérdida de mercado, pérdida económica	2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				- Mayor conocimiento del sector y del mercado												
				- Captación de nuevas marcas en el mercado												
				- Falta de capacitación												
	Demora	Posibilidad de retrasarse, en la atención al cliente	Ejecutivo de Ventas	- Ausencia de procedimientos documentados		2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				- Falta de experiencia												
				- Perfil inadecuado del cargo												
				- Falta de información												
Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocarse en la toma de pedidos, y brindar mala atención al cliente	Ejecutivo de Ventas	- Exceso de clientes	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T	1. Capacitaciones sobre como atender al cliente.	1. Mantener catálogos, folletos, presentaciones, muestras, videos y todos los instrumentos que le ayuden al cliente al momento de la realizar su pedido.	Alta					
			- Carece de material de apoyo						2. Indicadores que le permitan saber cómo van sus ventas y cuál es el grado de satisfacción de sus clientes	Alta						
									2. Buzón de quejas y reclamos para que califique la atención al cliente.	3. Implementar estadísticas fiables e indicadores de desempeño de los vendedores.	Alta					
9. Documentación	Crédito	Posibilidad de equivocaciones en la concesión de créditos	Gerente Financiero	-Falta de capacitación	Afectación de la información, pérdidas económicas	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T	1. Revisión de solicitud de crédito	1. Aplicar controles para verificación de documentación	Alta			
				-Exceso de demanda										2. Se evalúa al cliente, tomando en cuenta su justificación de ingresos.	2. Recopilar información actualizada del cliente	Media
				-Ausencia de controles de verificación de documentación										3. Establecer cuota de interés por la extensión del crédito	3. Pruebas de solvencia del cliente	Alta
				-Falta de requisitos solicitados al cliente										4. Calificación del cliente en la central de riesgos.	4. Establecer un plan bien trazado de cómo espera el cliente desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el crédito otorgado.	Media
Falsificación de documentos	Posibilidad de que los clientes presenten documentación falsa	Asistente Financiero	- Falta de análisis adecuado de las posibilidades de pago de los clientes	1		20	20	Tolerable	Pv, R							
			- Falta de constatación de información													
			- Falta de prevención													
			- Falta de claridad en la información													
10. Facturación	Infracción	Quebrantamiento de normas, leyes y acuerdos	Gerente de ventas	- Recopilación de información desactualizada	Deterioro de Imagen	2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				- Desconocimiento de la normativa legal vigente												
11. PDI, Kilometraje y garantía	Incumpli- miento	Posibilidad de no entregar el vehículo en las condiciones pactadas con el cliente	Ejecutivo de Ventas	- Incumplimiento de políticas establecidas por el proveedor	Deterioro de Imagen , Pérdida de mercado	2	10	20	Tolerable	Pv, R						
				- Falta en la toma de pedidos												
				- Carencia de perfil de cargo												
				- Falta de supervisión y control												
				- Falta en la revisión antes de entregar el cliente												

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Administración de Riesgos, se ha convertido en una herramienta necesaria, tanto para el proceso administrativo como el de control, razón por la cual se aplicó al proceso de Ventas de la empresa METROCAR S.A. con la finalidad de identificar y evaluar los riesgos que puedan presentarse.

Utilizamos el Método RISICAR para la aplicación de la practica, tomando del texto Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial de la autora Rubí Consuelo Mejía, enfocándonos en las actividades del proceso de ventas y basándonos en las etapas y modelos de la administración que contiene este método, presentamos a continuación las conclusiones que hemos observado en el contenido del capítulo tres

- Al desarrollar cada una de las actividades hemos identificado 11 riesgos que son vulnerables a la empresa y podrían afectar a las operaciones entre estos tenemos
Error y/o desacierto, demora, crédito, deterioro, accidente, incumplimiento, liquidez, mala calidad, falsificación de documentos, infracción y competencia agresiva.
- Al calificar los riesgos podemos decir que el riesgo error y/o desacierto en las actividades de pedido al proveedor, control de inventarios, venta del vehículos, sin embargo existen otros riesgos en estas actividades, pero este riesgo al calificarlo se lo determino como grave lo cual traería grandes perdidas económicas para la empresa
- En cada uno de los riesgos se evaluó y se determino, que en la mayoría de las actividades los riesgos son tolerables, pero en las actividades de pedido al proveedor, control de inventarios, transferencia de vehículos, venta de vehículos y documentación el riesgo de error y/o desacierto, demora, accidente y crédito son graves para la empresa para ello se tienen que implementar nuevos controles o mejorarlos.

- Según la matriz de respuesta ante los riesgos se pudo definir las medidas de tratamiento, para cada uno de los riesgos en los cuales intervinieron los factores de aceptar el riesgo, proteger la empresa, prevenir el riesgo, transferir el riesgo y retener las pérdidas.
- Al ponderar los riesgos y las actividades de 1 a 100%, se determino definitivamente que el riesgo mas relevante de la empresa es ERROR Y/O DESACIERTO, el cual interviene en la mayoría de las actividades y la actividad mas riesgosa es pedido al proveedor, esto provoca que la empresa no sea totalmente eficiente, que existan molestias por parte de los clientes, así como pérdidas económicas y deterioro de imagen.
- Al revisar los controles actuales con los que cuenta la empresa para evitar el riesgo de Error y/o desacierto en las actividades de pedido al proveedor, control de inventarios, venta de vehículos, nos percatamos que es necesario que mejoren sus controles existentes, pues los responsables de cada actividad no tienen bien definida sus funciones y además requieren de otros mecanismos y sistemas para la realización de las actividades, además el gerente no toma las decisiones oportunas para corregir los riesgos que se presentan.

Según las observaciones que realizamos anteriormente podemos emitir a continuación algunas recomendaciones que ayudaran en el proceso de la administración de riesgos.

- Se deberá comprometer a todos los directivos de la empresa para emplear un sistema de administración de riesgos con el fin de que se pueda aplicar en la empresa y poder evitar o prevenir los diferentes riesgos que se presentan.
- Al identificar el mayor riesgo con el que corre la empresa en el proceso de ventas debemos recomendar la capacitación a los ejecutivos de ventas sobre los sistemas que lleva la empresa y sobre como atender al cliente además debe proporcionar información amplia de todas las características de ventas,

formas de pago, ventajas que ofrecen el concesionario, con la finalidad de evitar la toma de pedidos equivocados y reclamos de los clientes.

- Al no transferir el riesgo se deberá aplicar medidas de prevención, protección y retención. En este caso se tomara las posibles causas que generan el riesgo con el fin de determinar las políticas de prevención, entre estas tenemos Personal, Clientes y Proveedor, en el caso de transferir el riesgo implicara involucrar a un tercero quien asumirá la responsabilidad sobre el riesgo que se presente, el caso mas común es un contrato de seguros, la misma que esta sujeta a las condiciones que presenta la empresa aseguradora y la decisión de la empresa que lo contrata.
- El personal encargado de tomar los pedidos debe hacerlo con el tiempo necesario para evitar errores al momento de realizarlo y también para que el cliente pueda seleccionar entre las diferentes alternativas de compra. Para lograr con esta política se debe seleccionar un personal capaz y eficiente comprometido con sus obligaciones y dispuesto a dar lo mejor para un mejor desempeño.
- A los clientes antes de otorgarles el crédito se deberá realizar una adecuada calificación, solicitando la documentación necesaria y los documentos de soporte.
- El proveedor debe garantizar que los vehículos solicitados lleguen puntualmente y de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- La empresa debe tener una mejor coordinación entre áreas y personal como los altos mandos.
- Utilizar métodos como una investigación de mercados, análisis de la demanda entre otros para evitar errores al momento de realizar el pedido, así la empresa puede evitar contar con inventario estancado, lo cual puede ocasionar perdidas grandes para la misma.

- Al momento de realizar el pedido al proveedor la empresa debe priorizar el pedido echo por el cliente, así la empresa demostraría ser mas eficiente y captaría mayor mercado.
- Mejorar el sistema de control de existencias ya que permitirá que el proceso de ventas, se desarrolle en forma fluida, sin contratiempos y, a la vez, que el control aplicable ayude a controlar el stock mínimo y máximo, y a reportar con exactitud el control de la red de inventarios desde la matriz
- La empresa deberá implementar nuevos o mejorar los controles existentes para que puede evitar los riesgos y efectivizar los controles propuestos calificando la eficacia y eficiencia de cada uno.

ANEXOS

Bibliografía

1 Libros:

- 1.1 DAQUI, Rodrigo **“Administración de Riesgos Financieros”**
Editorial CEDE COOP, Quito – Ecuador,
Primera Edición, 2006
- 1.2 MEJIA Q, Rubí **“Administración de Riesgos”**, Editorial
Universidad EAFIT, Primera Edición, 2006
- 1.3 VERA S. Fernando **“Auditoria Interna de Administración de Riesgos”** 1ª Edición, 1983

2 Internet

- 2.1 MUÑOZ B, Víctor **“PREVENCION DE RIESGOS –
IMPLANTACION DE UN SISTEMA
EFECTIVO DE CONTROL DE RIESGO
OPERACIONAL EN LA EMPRESA”**
<http://www.monografias.com/trabajos13/progper/progper.shtml> . 23 de junio de 2008
- 2.2 **“ANALISIS DE RIESGO”**
<http://es.tldp.org/manuales-lucas/doc-unixsec/unixsec-html/node334.html>
- 2.3 VILLAIWA, Juana **“TIPO DE RIESGO”**
<http://www.monografias.com/trabajos35/tiposriesgo/tiposriesgos.shtml>

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I LA EMPRESA.....	8
1.1 Generalidades – Historia.....	9
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Misión.....	10
1.4 Visión.....	10
1.5 Estrategias Competitivas.....	11
1.6 Organigrama Vertical.....	13
1.7 Análisis FODA.....	14
1.8 Estructura Económica y Financiera.....	17
 CAPITULO II HERRAMIENTAS PARA ADMINISTRAR LOS RIESGOS.....	20
2.1 Concepto y definición de la Administración de Riesgos.....	20
2.2 Importancia de la Administración de Riesgos.....	20
2.3 Tipos de Riesgo.....	21
2.4 Método RISICAR.....	23
2.5 Identificación de riesgos.....	24
2.6 Calificación de Riesgos.....	28
2.7 Evaluación de Riesgos.....	29
2.8 Medidas de Tratamiento.....	29
2.9 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento.....	32
2.10 Monitoreo y Evaluación.....	35
 CAPITULO III ADMINISTRACION DE RIESGOS APLICADO A LA EMPRESA METROCAR S.A. AL PROCESO DE VENTAS CON EL METODO RISICAR.....	37
3.1 Proceso de Ventas.....	37
3.2 Identificación de Riesgos.....	45
3.3 Calificación y Evaluación de Riesgos.....	55
3.4 Tratamiento de Riesgos.....	57
3.5 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento.....	60
3.6 Monitoreo y Evaluación.....	69
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA.....	77

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Organigrama de la Empresa METROCAR S.A.....	13
Cuadro 2 Indices Financieros.....	17
Cuadro 3 Cuestionario de Identificación de Riesgos.....	26
Cuadro 4 Gráfica de Flujo de procesos.....	27
Cuadro 5 Calificación de la Frecuencia.....	28
Cuadro 6 Calificación del Impacto.....	28
Cuadro 7 Matriz de Evaluación de Riesgos.....	29
Cuadro 8 Matriz de Respuesta ante los Riesgos.....	31
Cuadro 9 Efectividad de los Controles Propuestos.....	33
Cuadro 10 Priorización de Riesgos y Macroprocesos.....	34
Cuadro 11 Estructura de los Indicadores de Riesgo.....	35
Cuadro 12 Mapa de Riesgos.....	36
Cuadro 13 Flujograma del Proceso de Ventas Empresa METROCAR S.A.....	45
Cuadro 15 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	47
Cuadro 16 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	48
Cuadro 17 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	49
Cuadro 18 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	49
Cuadro 19 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	50
Cuadro 20 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	51
Cuadro 21 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	51
Cuadro 22 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	52
Cuadro 23 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	53
Cuadro 24 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	53
Cuadro 25 Identificación de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	54
Cuadro 26 Calificación de la Frecuencia de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	55
Cuadro 27 Calificación del Impacto de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	56
Cuadro 28 Matriz de Evaluación del Riesgo de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	56
Cuadro 29 Matriz de Respuesta ante los Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	57
Cuadro 30 Continuación de Mapa del Riesgo de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	58
Cuadro 31 Ponderación de los Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	60
Cuadro 32 Ponderación de las Actividades de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	60
Cuadro 33 Priorización de Riesgos y Actividades de la práctica de la Empresa METROCAR ...	61
Cuadro 34 Orden de Priorización de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	62
Cuadro 35 Análisis de Causas y Efectos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	63
Cuadro 36 Controles existentes y propuestos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A....	65
Cuadro 37 Controles existentes y propuestos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A....	66
Cuadro 38 Controles existentes y propuestos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A....	66
Cuadro 39 Controles existentes y propuestos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A....	67
Cuadro 40 Análisis de Causas y Efectos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	67
Cuadro 41 Efectividad de Controles Propuestos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	68
Cuadro 42 Indicadores de Riesgo de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	70
Cuadro 43 Mapa de Riesgos de la práctica de la Empresa METROCAR S.A.....	71